

Vom Fachbereich Maschinenwesen der Universität Essen
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktor-Ingenieurs genehmigte Dissertation

**ANWENDUNG DER CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(CRM) TECHNOLOGIE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES
ASPEKTES PROJEKTMANAGEMENT IM ZUSAMMENHANG MIT DER
SOFTWARE-EINFÜHRUNG**

Vorgelegt von

Andreas Hirning
Dipl.-Informatiker (FH)
geboren in Münsingen

Referent: Univ.-Prof. Dr.-Ing. E. von Lavante
Korreferent: Univ.-Prof. Dr.-Ing. H.-J. Stracke

Tag der mündlichen Prüfung: 09. Juli 2003

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand im Zeitraum von September 1998 bis April 2003 während meiner Tätigkeit als Associated Partner bei der Firma Mieschke Hofmann und Partner in Freiberg a. N.

Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. E. von Lavante Universität Essen, Lehrstuhl für Strömungsmaschinen, danke ich sehr für seine Unterstützung bei der Durchführung dieser Arbeit sowie für seine motivierenden Anregungen und seine fachliche Unterstützung. Ebenso danke ich Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. H.-J. Stracke, Universität Essen, Institut für Prozess- und Datenmanagement, für das Interesse an der Arbeit und die Bereitschaft zur Übernahme des Korreferates.

Die nebenberufliche Entstehung dieser Arbeit hat viele Freiräume im regulären Arbeitsalltag gefordert. Für die Gewährung dieser Freiräume möchte ich mich herzlich bei den Geschäftsführern der Firma Mieschke Hofmann und Partner, Herrn Lutz Mieschke und Herrn Ralf Hofmann bedanken. Meinem Studienkollegen und guten Freund Oliver Oswald danke ich für seine aufbauenden Worte, die er während der Durchführung dieser Arbeit immer wieder gefunden hat.

Zudem möchte ich mich bei meiner Frau Melanie und meinem Sohn Niklas auf das herzlichste für ihre Geduld und Ausdauer bedanken, die diese nebenberuflich entstandene Arbeit von ihnen gefordert hat.

Verl, im April 2003

Andreas Hirning

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Einführung / Historische Entwicklung	1
1.2	Begriffsdefinition.....	2
1.3	Aufgabenstellung und Aufbau der Arbeit	3
2	Customer Relationship Management als Unternehmensstrategie	5
2.1	Ziele von CRM und Methoden zur Realisierung.....	5
2.1.1	Verbesserung Individualisierungsgrad / Customer Touch Points	6
2.1.2	Verlängerung des Customer Life Cycle	8
2.1.3	Erhöhung der Customer (Lifetime) Value und des Share of Wallet..	12
2.2	Erfolgsfaktoren zur Zielerreichung	21
2.2.1	Erfolgsfaktor Organisation.....	22
2.2.2	Erfolgsfaktor Mitarbeiter	23
2.2.3	Erfolgsfaktor Technologie	24
2.3	Fazit.....	26
3	Anforderungen an eine CRM Software	28
3.1	Analytisches CRM.....	30
3.2	Operatives CRM.....	34
3.2.1	Marketingunterstützung	34
3.2.2	Vertriebsunterstützung	36
3.2.3	Serviceunterstützung.....	39
3.3	Kommunikatives / Kollaboratives CRM.....	40
3.3.1	Call Center.....	40
3.3.2	Internet.....	41
3.4	Zusammenfassung der Anforderungen	42
4	Untersuchung der marktführenden CRM Software	43
4.1	Vorstellung der marktführenden CRM Software	43
4.2	Ergebnisse der Untersuchung.....	43
4.2.1	IT Umfeld	43
4.2.2	Marketing-Unterstützung	45
4.2.3	Vertriebs-Unterstützung.....	45
4.2.4	Internet / eCRM	46
4.2.5	Call Center Unterstützung.....	47
4.2.6	Service und Zusatzleitungen der Anbieter.....	48

4.3	Gesamtergebnis.....	49
4.4	Fazit	50
5	Soll-Konzeption Dialogmarketing	52
5.1	Erstellung eines Anforderungskataloges	53
5.1.1	Kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen System im Hinblick auf CRM.....	53
5.1.2	Key User Befragung	55
5.1.3	Funktionsumfang der Systemplattform.....	57
5.2	Ableiten eines Pflichtenheftes	58
5.2.1	Zielbestimmung	59
5.2.2	Funktionalität	61
5.2.3	Einsatz	62
5.3	Objektorientierte Analyse – Modell (OOA – Modell).....	62
5.3.1	Use Cases.....	63
5.3.2	Klassendiagramm	66
5.3.3	Sequenzdiagramme.....	68
5.4	Erstellung eines Prototypen.....	72
5.4.1	Abstrakter Prototyp.....	73
5.4.2	Detaillierter Prototyp.....	75
6	Beispielhafte Realisierung des Konzeptes	78
6.1	Projektmanagement	78
6.1.1	Vorgehensmodell	78
6.1.2	Funktionen des Organizational Change Management (OCM)	79
6.1.3	Projektkommunikation.....	89
6.1.4	Mentoren-Strategie	92
6.1.5	Unternehmensoptimierung.....	95
6.1.6	Team-Management.....	101
6.2	Anwendung des Konzeptes.....	105
6.2.1	Umfeld des Pilotanwenders	105
6.2.2	Auswahl eines beispielhaften Geschäftsprozesses	106
6.2.3	Umsetzung Dialogmarketing	107
7	Schlussbestimmung.....	112
	Literaturverzeichnis	114
	Abbildungsverzeichnis.....	117
	Abkürzungsverzeichnis.....	118
	Anhang	120

1 Einleitung

1.1 Einführung / Historische Entwicklung

Gravierende Veränderungen haben sich in den letzten Jahren in den internationalen Absatzmärkten ergeben. War die Nachfrage in den 70er Jahren noch größer als das Angebot, so sehen sich heute viele Unternehmen gesättigten Märkten und einer stagnierenden Nachfrage gegenübergestellt. Diese Entwicklung ist vor allem auf immer identischere Basisprodukte und –leistungen der Unternehmen und eine nachlassende Wirkungseffizienz der klassischen Marketinginstrumente wie dem Mass-Marketing zurückzuführen.

Ferner stieg das Bedürfnis der Kunden nach individuellen Produkt-, Dienst- und Serviceleistungen¹, was sich durch gestiegenes Anspruchsdenken und Selbstbewusstsein, gepaart mit einer individuellen Lebenseinstellung, begründen lässt. Auch der „hybride Kunde“, also ein Kunde, der heute im Feinkostladen und morgen bei ALDI einkauft, macht es dem Marketing nicht leicht, den Kunden einer Zielgruppe zuzuordnen.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich Unternehmen einer hohen Kundenfluktuation gegenübergestellt sehen. Diese resultiert zum einen aus einer generell hohen Bereitschaft bestehende Geschäftsbeziehungen aufzulösen. Als Beispiel dient die hohe Kündigerrate im Mobilfunkmarkt, wo pro Geschäftsperiode von 25% Kündigungen ausgegangen wird. Zum anderen liegt der Grund in dem bereits angesprochenen Bedürfnis der Kunden nach individuellen Leistungen. Werden diese Bedürfnisse nicht ausreichend befriedigt, so wandern die Kunden ab.

Die beschriebenen Marktbedingungen machen deutlich, dass die Unternehmen grundlegende Veränderungen in ihrer Unternehmensstrategie vornehmen müssen, um weiterhin konkurrenzfähig zu sein: Die Unternehmen müssen weg von der bisherigen Produkt- und Transaktionsorientierung, hin zur Kunden- und Beziehungsorientierung. Einen Kunden zu binden wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Untersuchungen haben ergeben, dass es z.B. bis zu zehnmal teurer ist einen Kunden zu akquirieren, als

¹ Vgl. Schwetz, W. (2001), S. 13.

einen bestehenden Kunden zu erhalten.² Zudem steigt der Umsatz bzw. die Profitabilität eines Kunden mit der Dauer der Kundenbeziehung.³

Kunden- und Beziehungsorientierung bedeutet vor allem, dass dem Kunden individuell Produkte (bzw. Dienstleistungen) und Serviceleistungen in Verbindung mit einer individuellen Ansprache angeboten werden, die seinen derzeitigen Bedarf decken.

Früher „... stellten diese Anforderungen die Unternehmen vor fast unlösbare Probleme“⁴, denn um die oben genannte Individualität zu gewährleisten, werden immense Informationsmengen benötigt. Diese Informationen können erst seit kurzem durch den technischen Fortschritt zeitnah und effizient durch betriebswirtschaftliche Systeme (ERP) bereitgestellt werden und erlauben so einen individuellen Dialog mit dem Kunden.

Die Erkenntnis, dass Kunden- und Beziehungsorientierung heute den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeutet und dass eine optimale Informationsversorgung über den Kunden notwendig ist, um diese Kunden- und Beziehungsorientierung zu erreichen, war die Grundlage für die Entwicklung des Customer Relationship Management.

1.2 Begriffsdefinition

„Customer Relationship Management (CRM) ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a.

Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwert auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“⁵

Nach der oben genannten Definition lassen sich grundsätzlich zwei zentrale Bereiche von CRM ableiten:

² Vgl. Stolpmann, M. (2000), S. 18.

³ Vgl. Reichheld, F. F. (1997), S. 65.

⁴ Hippner H. / Wilde K. D. (2002a), S. 5.

⁵ Deutscher Direktmarketing Verband (2002).

1. CRM erfordert eine Unternehmensstrategie, die eine Neuausrichtung der Geschäftsprozesse ableitungsübergreifend auf den Kunden hin verfolgt.
2. Um ein ganzheitliches Profil vom Kunden bilden zu können, ist ein integriertes Informationssystem erforderlich, welches alle kundenbezogenen Informationen hält und eine Synchronisation aller Kommunikationskanäle erlaubt.

Derzeit lassen sich im CRM-Umfeld noch zwei unterschiedliche Standpunkte identifizieren, die entweder der IT-Ausrichtung oder eben der Strategie-Orientierung des CRM eine höhere Bedeutung beimessen. Eine einseitige Konzentration auf einen dieser Standpunkte führt jedoch unweigerlich zu einem Scheitern des CRM-Konzeptes. Daher ist es zwingend notwendig, dass eine CRM-Strategie und ein CRM-unterstützendes IT-System gemeinsam umgesetzt und nicht singular implementiert werden.

1.3 Aufgabenstellung und Aufbau der Arbeit

Die Aufgabe der hier vorliegenden Arbeit soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Ein Kunde (im Folgenden „Auftraggeber“ genannt) hat die enge Verzahnung zwischen CRM-Strategie und IT-Lösung erkannt. Der Auftraggeber ist als Zulieferer der Automobilindustrie tätig und hat vor einigen Jahren die betriebswirtschaftliche Standardlösung SAP eingeführt und möchte auf dieser und auf Basis neuer Anforderungen eine umfassende CRM-Lösung einführen. Das bestehende System soll um die CRM-Aspekte erweitert und verbessert werden. Besonders Vertrieb und Marketing sollen von der Lösung profitieren können.

Die hier gestellte Aufgabe wird wie folgt gelöst. In Kapitel 2 werden zunächst die Strategie von CRM und die Methoden zur Erreichung des Aufgabenziels am Beispiel der Verbesserung des Individualisierungsgrades, der Verlängerung des Kundenlebenszyklus und der Erhöhung des Kundenwertes ausführlich dargestellt. Des weiteren wird auf die Erfolgsfaktoren Mensch, Organisation und Technik eingegangen. Die Analyse führt dann zu den Anforderungen an ein ganzheitliches Konzept, wobei hier insbesondere die Anforderungen an die einzusetzende Software im Vordergrund stehen. Vor der Formulierung dieses Konzeptes wird dann in Kapitel 4 eine Untersuchung der marktführenden CRM Produkte durchgeführt, um die Grundlage für die Sollkonzeption zu schaffen. In Kapitel 5 wird eine Soll-Konzeption Dialogmarketing für auf der Basis eines Anforderungskataloges erstellt, der aus den Erkenntnissen der Kapitels 3 und 4 abgeleitet wird. Aus dem Anforderungskatalog wird ein Pflichtenheft abgeleitet, welches als Grundlage für die weiteren analytischen Schritte und der späteren Implementierung

dient. In Kapitel 6 wird die notwendige Vorgehensweise der Einführung und die beispielhafte Realisierung der CRM Software beschrieben. Eine kurze Zusammenfassung und ein Ausblick auf zukünftige Weiterentwicklung schließen die Arbeit ab. Es muss hier noch erwähnt werden, dass das bei der Realisierung eingesetzte Projektmanagement die Einführung in dem vorgegebenen zeitlichen- und finanziellen Rahmen unter der Berücksichtigung der Anforderungen gewährleistet.

2 Customer Relationship Management als Unternehmensstrategie

2.1 Ziele von CRM und Methoden zur Realisierung

Ein Oberziel der unternehmerischen Bemühungen ist selbstverständlich die **langfristige Profitabilitätssteigerung** des Unternehmens. Im Sinne des CRM bedeutet das vor allem eine Profitabilitätssteigerung der Kundenbeziehungen, denn, wie bereits gezeigt, ist heutzutage eine produktorientierte Ausrichtung des Unternehmens nicht mehr ausschließlich gewinnbringend. Der Begriff „Langfristige“ bezieht sich hier vor allem auf die Dauer der Kundenbeziehungen, also den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, um so Vorteilhaftigkeiten und Synergieeffekte aus einer nahezu partnerschaftlichen Anbieter-Kunden- Beziehung zu erlangen.

Um eine langfristige Profitabilitätssteigerung zu erreichen, lassen sich vom Oberziel sogenannte Unterziele ableiten. Unterziele mit direktem Einfluss auf die Erreichung des Oberziels sind unter anderem

- die Verlängerung des Customer Life Cycle, die möglichst lange Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung,
- die Erhöhung des Share of Wallet, der Anteil der Kaufkraft eines Kunden der beim Anbieter verbleibt,
- die Erhöhung des Customer Value, der Wert eines Kunden punktuell gesehen und
- die Erhöhung des Customer Lifetime Value, der Customer Value auf einen längeren Zeitraum gesehen.

Mit Hilfe der folgenden Unterziele

- Verbesserung des Individualisierungsgrades, die Intensivierung von individuellen Kundenansprachen und individuellen Produkt- und Dienstleistungen sowie die
- Verbesserung, bzw. Erweiterung der Customer Touch Points, die Möglichkeit mit dem Kunden in Dialog zu treten,

lässt sich das Oberziel indirekt über die erstgenannten Unterziele erreichen, denn die Verbesserung des Individualisierungsgrades und die Verbesserung der

Customer Touch Points wirken sich besonders auf den Customer Lifetime Value und den Customer Life Cycle aus.

Im Folgenden werden die genannten Ziele und Maßnahmen zur Realisierung der Ziele detailliert erläutert.

2.1.1 Verbesserung Individualisierungsgrad / Customer Touch Points

Unter Verbesserung des Individualisierungsgrades werden insbesondere zwei Dinge verstanden: Die Intensivierung der **Kontaktmöglichkeiten** zum Kunden und die Möglichkeit, individuelle **Produkt- und Dienstleistungen** dem Kunden anzubieten. Ein selbstständiger Kfz-Meister hat sicherlich andere Bedürfnisse als ein Vertragspartner oder Automobil Hersteller.

Durch diese beiden Maßnahmen fühlt sich der heutige anspruchsvolle Kunde (vgl. Kapitel 1.1) verstanden und individuell bedient. Der Kunde wird durch Individualisierungsmaßnahmen an das Unternehmen gebunden, denn ein zufriedener Kunde hat keinen Grund den Anbieter zu wechseln.

Grundvoraussetzung für eine langfristige Kundenbeziehung ist es den Kunden zu verstehen. Eine systematische Analyse ermöglicht ein Verständnis der Kundenbedürfnisse. Die individuellen Erwartungen des Kunden und seine Bedürfnisse müssen erfasst werden. Nur so ist ein erfolgreiches One-to-One-Marketing⁶ möglich.

Beispiel 1:

Ein Beispiel aus der Bankenbranche: Hat eine Bank erkannt, dass ein bestimmter Großanleger eher vorsichtig und konservativ am Markt agiert, hat es keinen Sinn, wenn die Bank ihm die Leistungen eines neuen risikoreichen Fonds vorstellt. Der Großanleger würde eventuell sogar negativ auf diese Marketingaktion reagieren, da er diese Marketingmaßnahmen als unnötige Belästigung der Bank auffassen könnte. Die Bank muss also ihre Marketingaktionen auf den Kunden individuell ausrichten. Hierbei ist aber zu beachten, dass nicht nur die Marketingmaßnahme als solche ihren Zweck erfüllt, wichtig ist auch der Kommunikationsweg, über den die Maßnahme vermittelt wird. Auch hier sind unterschiedliche Präferenzen der Kunden festzustellen.

⁶ Marketing, das sich in seiner Idealausprägung an den Individuellen Bedürfnissen den Kunden ausrichtet. Das Gegenteil zu One-to-One Marketing ist das sog. Mass-Marketing.

So kann es z.B. sein, dass eine Person eher die papierlose Variante der Ansprache bevorzugt, eine andere aber wiederum nicht.

Verschiedene Kundenstrukturen und Kundenprofile verlangen daher auch eine Integration unterschiedlicher Kontaktmöglichkeiten, den sogenannte Customer Touch Points. Um eine nahezu partnerschaftliche Beziehung zum Kunden aufzubauen, muss sowohl dem Unternehmen als auch dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, miteinander in Kontakt zu treten. Das bedeutet, dass möglichst viele Kommunikationskanäle, alte wie auch neue, bereit stehen müssen, um alle Kunden zu erreichen. Ein möglicher Kontakt eines Kunden könnte folgendermaßen vonstatten gehen: Ein Kunde informiert sich zunächst via Internet über ein Unternehmen und dessen Produkte und/oder Dienstleistungen. Ein Kontaktformular ermöglicht es, nähere Informationen per eMail oder Post zu ordern. Optional kann der Kunde im Call Center des Unternehmens anrufen, um gewünschte Informationen zu erhalten. Die moderne Möglichkeit zur Kontaktaufnahme via Internet und Call Center sind sog. „Call-me-back Buttons“. Der Kunde hat nun die Möglichkeit seine Telefonnummer und ein Zeitintervall des Anrufes im Internet anzugeben. Ein Call Center Agent ruft zur gewünschten Zeit zurück. Nach der Kontaktaufnahme über ein Call Center könnte der Kunde reges Interesse bekunden und wird daher an den Außendienst weiter verwiesen.

Dabei sollte das Unternehmen jedoch nicht die Dokumentation der einzelnen Kontakte zum Kunden aus den Augen verlieren. Diese Daten können genutzt werden, um den Kunden und seine Anforderungen besser zu verstehen. Es ist also eine intensive Analyse der Kundenkontakte erforderlich. Wenn nun das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt treten möchte, nutzt es die Erkenntnis aus früheren Kontakten. Um einen effektiven Kontakt zum Kunden (z.B. im Rahmen einer Marketing-Aktion) zu erreichen, sind mehrere Faktoren entscheidend. Zunächst muss der Inhalt klar sein (siehe Beispiel „Bank“). Um den Kunden individuell anzusprechen, muss der Kontakt über den meistgenutzten Kanal des jeweiligen Kunden hergestellt werden. Das kann vom einfachen Brief bis hin zur SMS (Short Message Service) über Handy erfolgen. Das hat den Vorteil, dass sich der Kunde auch persönlich angesprochen fühlt. Die Kontaktaufnahme über den meistgenutzten Kanal des Kunden ist folglich ein Personalisierungsinstrument. Im Auge behalten werden muss, dass sich alle Medien zur Kontaktaufnahme eignen, jedoch nur dann, wenn dadurch Wert für die unterschiedlichen Kundentypen durch differenzierte Kundenansprache erschöpft wird.

Bei den oben genannten Individualisierungsmaßnahmen darf das Unternehmen jedoch nicht den Kostenfaktor vernachlässigen. Eine Total Cost Betrachtung ist notwendig. Individualisierung bedeutet sowohl auf der Kommunikations-, als auch auf der Produkt- und Dienstleistungsebene, eine Abweichung von Normen. Das heißt, dass zusätzliche Kosten verursacht werden. Je nach Kundenpotenzial (vgl. Kapitel 2.1.3) sind Kosten in Kauf zu nehmen.⁷ Einem besonders wichtigen Kunden (im B2B-Bereich) wird so z.B. ein eigener Key Account Manager zugewiesen, während andere Kunden nur vom „regulären“ Außendienst oder gar nur vom Innendienst betreut werden.

2.1.2 Verlängerung des Customer Life Cycle

Wie bereits angesprochen, liegt eine prägnante Zielsetzung des CRM auf dem Aufbau einer langfristigen Kundenbindung. „Lagen bislang die Anstrengungen vieler Unternehmen vor allem in der Kundenneugewinnung, so nimmt jetzt die kontinuierliche Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen eine zentrale Rolle ein, um eine dauerhafte Kundenbindung zu erzielen.“⁸ Vor diesem Hintergrund ist eine Customer Life Cycle-Betrachtung durchzuführen, um den Nutzen zu verdeutlichen, der durch eine längerfristige Kundenbeziehung gewonnen wird.

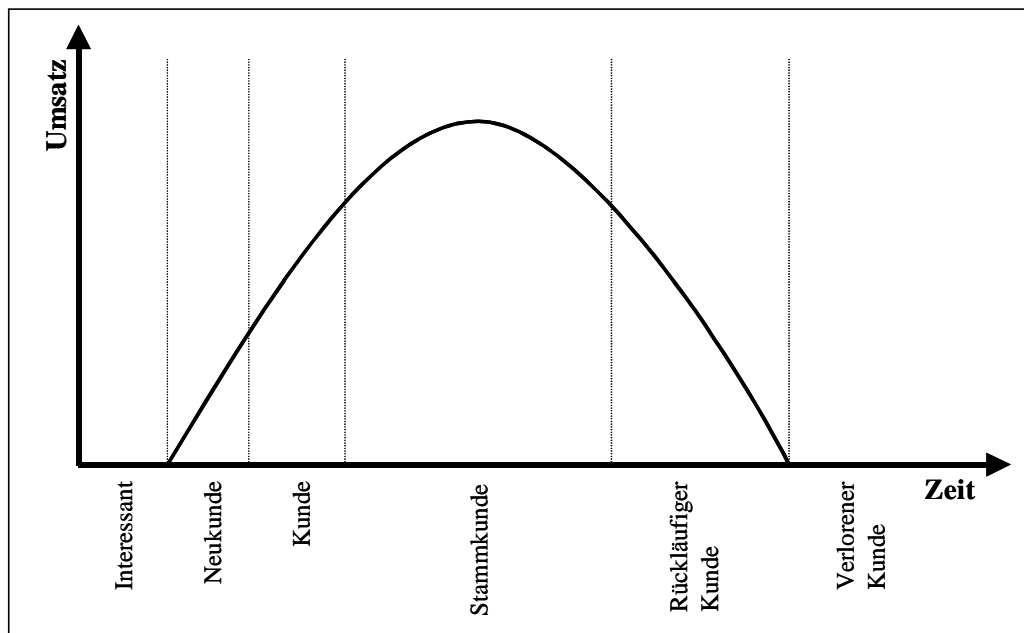


Abbildung 1: Customer Life Cycle

Quelle: Messner, B. (2001), S. 5

⁷ Vgl. Hippner H. / Wilde K. D. (2002a), S. 9.

⁸ Vgl. Hippner H. / Wilde K. D. (2002a), S. 10.

Ein normaler Customer Life Cycle weist folgende Charakteristika auf: Der Kunde ist zunächst Interessent und bringt dem Unternehmen keinen Umsatz. Eventuell wird der Interessent sogar Kosten verursachen, denn die Akquisitionskosten sind mit zu beachten. Ist der Kunde akquiriert, so erwirtschaftet das Unternehmen mit diesem ein Umsatzplus (was nicht bedeutet, dass der Kunde bereits gewinnbringend ist). Ziel ist es den Kunden zum Stammkunden zu machen, denn nur so kann das Unternehmen eine Umsatz- und Gewinnsteigerung erzielen (vgl. Abbildung 1).

Nun soll der Kunde so lange wie möglich auf dieser Klimax gehalten werden. Es muss als die Degressionsphase des Kundenlebenszyklus hinausgezögert werden, um zu verhindern, dass der Kunde verloren geht. Durch regelmäßig durchgeführte Kundenbindungsmaßnahmen wird der Kunde auf dem Umsatzhoch gehalten (vgl. Abbildung 2).

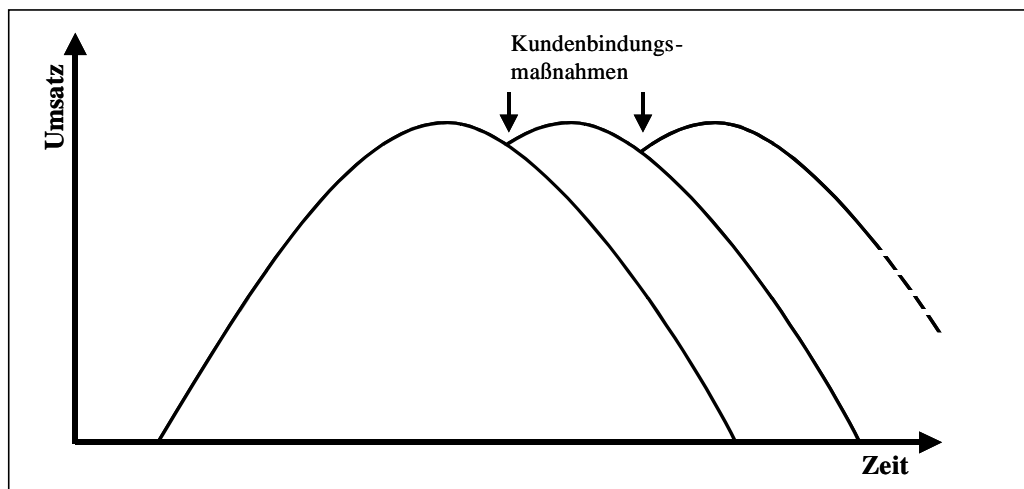


Abbildung 2: Hinauszögerung der Degressionsphase des Customer Life Cycle

Ein Kunde muss jedoch nicht zwangsläufig Stammkunde werden. Er kann dem Unternehmen auch bereits schon vorher verloren gehen. Im ungünstigsten Fall steht „... hohen Akquisitionsaufwendungen zur Kundengewinnung [nur ein] einmaliger Umsatzakt gegenüber, der den Kundenkontakt zum Verlustgeschäft werden lässt.“⁹

Es ist also wichtig, den Kunden nicht nur zum einmaligen Kauf zu bewegen, sondern ihn längerfristig zu einem „umsatzstarken“ Kunden zu machen. Das Oberziel des CRM, die langfristige Profitabilitätssteigerung, wird aber nicht nur durch mehrmalige Käufe eines

⁹ Pepels, W. (2002a), S. 261.

Kunden erreicht, es laufen vielmehr additive gewinnbringende Faktoren zusammen, die nur bei einer langfristigen Kundenbindung erreicht werden können.

Reichheld hat vor diesem Hintergrund eine Untersuchung durchgeführt, um den Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen aufzuzeigen (vgl. Abbildung 3).

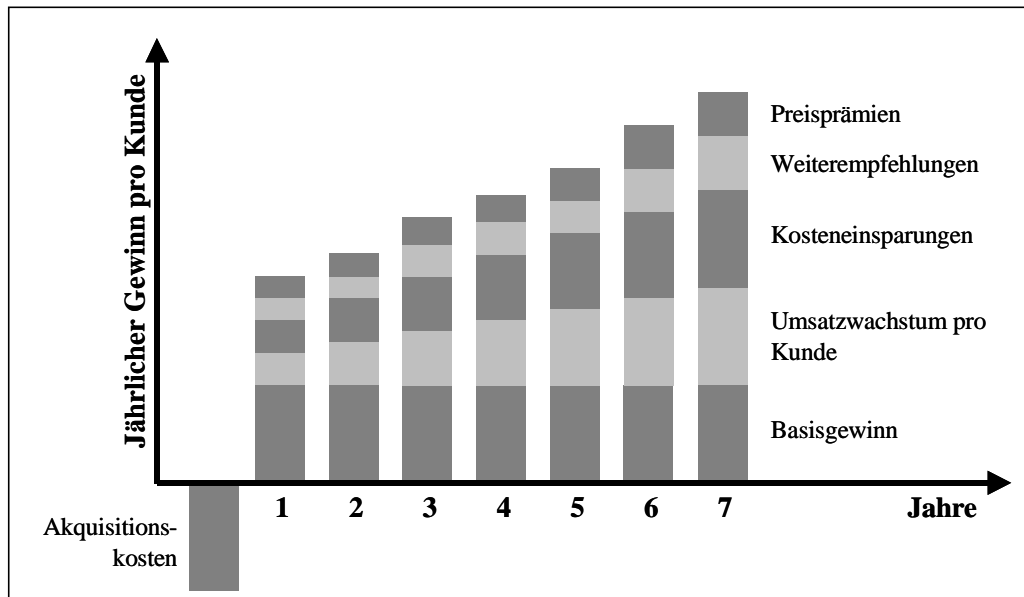


Abbildung 3: Der Loyalitätseffekt

Quelle: Reichheld, F.F. (1997), S. 52

Die Untersuchung zeigt, dass sich mit fortschreitender Dauer eine Kundenbeziehung anfängt zu rechnen und zwar nicht nur durch den eigentlichen Kaufakt der Basisleistung (bei Reichheld „Basisgewinn“).

Am Anfang einer Kundenbeziehung stehen, hohe Akquisitionskosten.

Beispiel 2:

Reichheld nennt hier als Beispiel die Kreditkartenbranche mit ca. 80 Dollar- und die Kfz-Versicherungsbranche mit ca. 250 Dollar Akquisitionskosten. Diese Kosten können in der Regel bereits im ersten Jahr ausgeglichen werden, ferner ist aber zu erkennen, dass die Kundenbeziehung für das Unternehmen effektiver gestaltet werden kann: So ist mit fortlaufender Kundenbeziehung ein Unternehmenswachstum zu verzeichnen, welches vor allem aus Folgekäufen und einem höheren Cross- und Up-Selling Potenzial – durch eine höhere Zufriedenheit mit dem Produkt und den gebotenen Serviceleistungen – resultiert.

Beim Cross-Selling werden dem Kunden weitere Produkte aus anderen Produktreihen des Anbieters gezielt angeboten. In der Bankenbranche wäre dies z.B. ein Kunde, der vorwiegend in Bundesanleihen investiert und dem nun ein als sicher geltendes Wertpapier angeboten wird. Auch hier gilt, dass dem Kunden nur für ihn sinnvolle Cross-Selling Angebote unterbreitet werden dürfen (vgl. Beispiel 1, Kapitel 2.1.1). Beim Up-Selling wird versucht, dem Kunden ein höherwertiges Produkt aus dem Produktspektrum des Unternehmens oder ein aufbauendes Produkt anzubieten.¹⁰

Mit fortdauernder Kundenbeziehung können zudem Kosteneinsparungen realisiert werden, denn durch erlangte Kenntnisse über den Kunden können

1. der Steuerverlust bei Marketingaktionen durch angesammelte und analysierte Kundeninformationen gesenkt und
2. die Bearbeitungszeit eines Kundenbetreuers (Key Account Manager, Außendienst, usw.) um ein Vielfaches reduziert

werden.

Mit Steuerverlust ist gemeint, dass bei vielen Marketingaktionen Personen angesprochen werden, die nicht der Zielgruppe der Marketingmaßnahme entsprechen. Durch die vorhandenen Kundeninformationen werden gezielt nur die Kunden angesprochen, die ein Interesse am vorgestellten Produkt und/oder an vorgestellten Dienstleistungen haben. So könnte z.B. Papier, Druckkosten und Porto bei Mailings gespart werden. Auch die Bearbeitungszeit eines Kundenbetreuers kann reduziert werden. Kundenbetreuer aus der Bankenbranche würden z.B. fünfmal mehr Zeit für die Bearbeitung eines neuen Kunden benötigen, als für die Bearbeitung eines langjährigen, bekannten Kunden. Dies resultiert aus den Zeitaufwendungen, die für Bilanzanalyse, Einkommensprofil, Risikopräferenzen usw. entstehen, um den Kunden kennen zu lernen.

Ein weiterer Punkt, der sich gewinnbringend durch eine langfristige Kundenbeziehung auswirkt, ist die erhöhte Weiterempfehlungsrate. Während unzufriedene Kunden ihre Unzufriedenheit als negative Multiplikatoren im sozialen oder geschäftlichen Umfeld verbreiten und so potenzielle Käufer vom Abnehmerkontakt abhalten (es wird von einer 7-13-fachen negativen Meinungsmultiplikation ausgegangen), wirken sich zufriedene Kunden als sog. positive Multiplikatoren aus (hier wird von einer dreifachen positiven

¹⁰ Vgl. Reichheld, F.F. (1997), S. 58 ff.

Meinungsmultiplikation ausgegangen).¹¹ Außerdem haben Untersuchungen ergeben, dass besonders die Kunden, die auf eine Empfehlung hin an ein Unternehmen herantreten, eine höhere Bindung zu dem Unternehmen aufweisen als die Kunden, die durch Werbung akquiriert worden sind.¹² Kunden, die Leistungen des Unternehmens an potenzielle Kunden weiterempfehlen, sind daher mehr wert als andere Kunden. Diesen Kunden wird sozusagen eine Provision auf die eingesparten Promotionskosten zugerechnet.

Als letzten gewinnbringenden Faktor beschreibt Reichheld „Preisprämien“. Mit Preisprämien ist die Preiselastizität gemeint, als die Maßzahl für die Intensität, mit der die Nachfrage auf eine Preisänderung reagiert. Kunden mit langer Bindung zu einem Unternehmen sind „eher bereit ... für eine vertraute und für gut befundene Gesamtleistung einen höheren Preis zu zahlen.“¹³

2.1.3 Erhöhung der Customer (Lifetime) Value und des Share of Wallet

Das Oberziel „langfristige Profitabilitätssteigerung“ lässt sich – wie gezeigt – nicht mehr durch bloße Erhöhung des Marktanteils (market share) erreichen. Als Maßgrößen für den Erfolg¹⁴ treten vielmehr drei Faktoren in den Vordergrund, die eine langfristige Profitabilitätssteigerung ermöglichen. Diese drei Faktoren sind

- der Share of Wallet,
- der Customer Value und
- der Customer Lifetime Value.

Im Folgenden werden diese drei Größen definiert und kurz erläutert. Hierbei wird auf die besondere Bedeutung des Customer (Lifetime) Value und dessen Berechnung eingegangen, um daraus Rahmenstrategien für Kunden mit einem bestimmten Kundenwert abzuleiten.

¹¹ Vgl. Pepels, W. (2002a), S. 260 ff.

¹² Vgl. Reichheld, F.F. (1997), S. 65.

¹³ Vgl. Hippner, H. / Wilde, K. D. (2002a), 2. 11.

¹⁴ Anlehnung an die Vorsteuergrößen des Erfolgs aus der Balance Score Card – Theorie von Kaplan und Norton. Die Balance Score Card setzt vier Dimensionen (Finanzperspektive, interne Prozesse, Kundenorientierung, Lern- und Entwicklungsperspektive) der Unternehmensstrategie/Vision gegenüber. In der Praxis der Balance Score Card gewinnen die Kennzahlen Share of Wallet, Customer Lifetime Value und Customer Value immer mehr an Bedeutung. Eine weitere Balance Score Card Betrachtung in Hinblick auf Kundenorientierung führt an dieser Stelle zu weit.

2.1.3.1 Definition / Einleitung

Der **Share of Wallet** spiegelt den Anteil der Kaufkraft eines Kunden wieder, welcher bei einem Unternehmen verbleibt. Einem Kunden wird also immer eine 100% -ige Kaufkraft in einem Marktsegment (bzw. Bedarfssegment) unterstellt. Diese 100% verteilen sich nun auf verschiedene Anbieter. Legt z.B. ein Kunde 40% seines Kapitals bei Bank A und 60% bei Bank B an, so ist der Share of Wallet des Kunden bei Bank B gleich 60%. Grundlage für den Share of Wallet ist, dass der Kunde nicht mehr bei einem Unternehmen umsetzen kann, als er Kapital zur Verfügung hat. Die Relevanz des Share of Wallet begründet sich vor allem auf der Überlegung, dass „... eine Marktanteilserhöhung auch über Schnäppchenjäger mit geringer Firmentreue und entsprechend hohen Akquisitionskosten erreicht werden kann, während beim Share of Wallet intensive und damit in der Regel dauerhafte Kundenbeziehungen angestrebt werden.“¹⁵ Es ist das Ziel, die ganze Kaufkraft eines Kunden in einem Bedarfssegment bei einem Unternehmen längerfristig zu bündeln. Ein Schnäppchenjäger kauft nur kurz bei einem Unternehmen, wenn z.B. eine kurzfristige Rabattaktion Vorteile gegenüber anderen Anbietern verspricht.

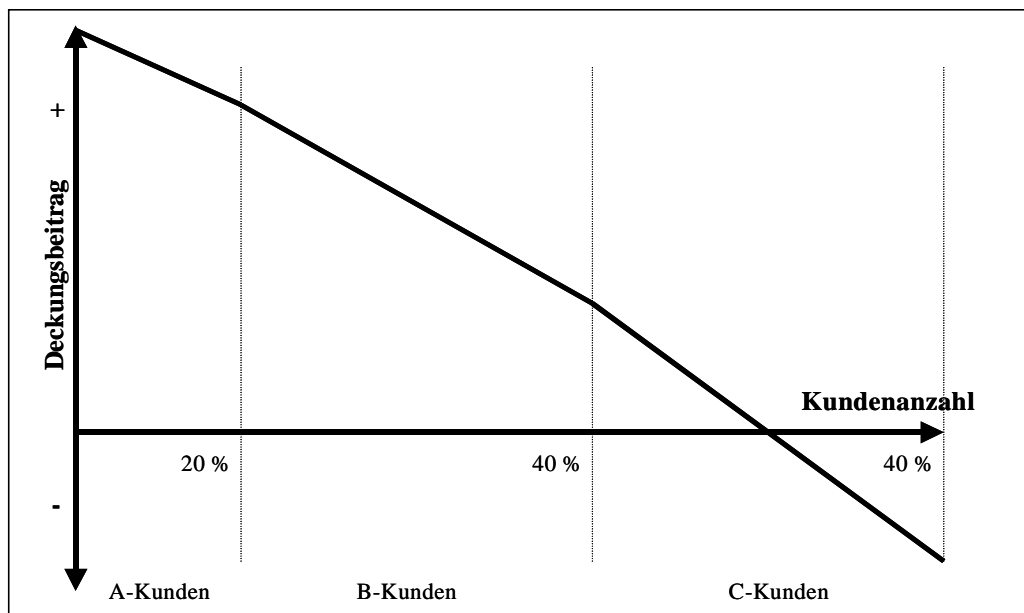


Abbildung 4: Konzentrationskurve des Kundenwerts

Quelle: In Anlehnung an Pepels, W. (2002a), S. 274.

Der Share of Wallet steht im engen Zusammenhang mit dem **Customer Value** (Kundenwert). Der Customer Value zeigt die aktuelle Wertigkeit eines Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt auf. Es lässt sich immer wieder beobachten, dass relativ wenig

¹⁵ Vgl. Hippner, H. / Wilde, K. D. (2002a), S. 7.

Kunden einen großen Teil des Umsatzes ausmachen und sehr viele Kunden nur wenig Umsatz oder gar Verlust erbringen.

Der Kundenwert wird in der Regel durch eine ABC-Klassifikation dargestellt. „Dabei kann grob von der Pareto-Regel ausgegangen werden, wonach 20% der Zieleinheiten (hier Kunden) 80% der Profitabilität generieren, auf 80% der Zieleinheiten also nur die restlichen 20% entfallen.“¹⁶ (Vgl. Abbildung 4).

Share of Wallet und Customer Value haben gemein, dass sie nur eine kurzfristige Betrachtung des Kunden erlauben. Daher ist es notwendig, diese Größen auf lange Sicht zu betrachten. Der **Customer Lifetime Value** (Kunden-Lebenszeit-Wert) berücksichtigt nicht nur den aktuellen Kundenwert, sondern auch eine Profitabilitätsprognose eines Kunden. Es muss also das Potenzial eines Kunden klassifiziert werden (in der Regel durch ABC-Analyse). Denn ein Kunde, der zur Zeit noch ein C-Kunde ist, kann sich als zukünftiger A-Kunde herausstellen.

Denkbar sind zwei Möglichkeiten wie ein C-Kunde trotzdem ein hohes A-Potenzial haben kann:

1. Ein Kunde hat bereits eine hohe Kaufkraft, die ihn zu einem A-Kunden werden lassen könnte, es ist allerdings nur ein niedriger Share of Wallet beim Unternehmen zu verzeichnen. Ist der Kunde mit dem Anbieter, welcher einen hohen Share of Wallet hat, unzufrieden und äußert Wechselabsichten, so hat der Kunde ein hohes Potenzial für das Unternehmen.
2. Ein Kunde weist eine relativ niedrige Kaufkraft auf, aber seine künftige Entwicklung lässt darauf schließen, dass seine Kaufkraft steigt (er also A-Kunde werden könnte).

Kunden individuell zu bedienen und ein Höchstmaß an Service zu leisten sind die Maxima des CRM. Die Forderung nach One-to-One-Marketing für jeden Kunden erweist sich jedoch als sehr kostspielig und zeitaufwändig. Eine Einschränkung der „CRM Maxima“ kann aber nicht die Konsequenz angesichts dieses Aufwandes sein. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es vielmehr notwendig, sich um „gute“ Kunden (A-Kunden) besonders zu bemühen und den Aufwand für die „schlechten“ Kunden (C-Kunden) einzuschränken.

¹⁶ Vgl. Pepels, W. (2002a), S. 274.

Eine Klassifizierung der Kunden nach ihrem aktuellen- und zukünftigen Wert, sowie nach dem verbleibenden Anteil ihrer Kaufkraft beim Unternehmen, ist zentraler Bestandteil für ein erfolgreiches CRM. Der Berechnung des Customer Lifetime Value kommt in diesem Zusammenhang besonderer Bedeutung zu.

2.1.3.2 Berechnung des Customer Lifetime Value

Wie beschrieben ist der Customer Lifetime Value ein Wert, welcher die aktuelle und die prognostizierte Wertigkeit eines Kunden betrachtet. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht beschreibt der (Brutto) Kunden-Lebenszeit-Wert einen bestimmten Wert während eines längeren Betrachtungszeitraums. „Dabei kann von verschiedenen Größen ausgegangen werden, vor allem dem kundenspezifischen Umsatz, also den kumulierten Auftragswerten eines bestimmten Kunden, dem kundenspezifischen Gewinn, also dem Überschuss der Erträge aus einer bestimmten Kundenbeziehung über ihre Aufwendungen, oder dem kundenspezifischen Deckungsbeitrag, also dem Überschuss der Erträge aus einer bestimmten Kundenbeziehung über ihre **direkt zurechenbaren** Aufwendungen.“¹⁷

Der (Netto) Kunden-Lebenszeit-Wert ist der Überschuss des Bruttowertes über den Ertrag aus einer vergleichbaren anderen risikoreichen Investition. Zu beachten ist, dass sowohl Netto- als auch Bruttowert negative Werte annehmen können.

Als Problematiken zur Bestimmung des Customer Lifetime Value sind zu nennen:

1. das Finden von aussagekräftigen, betriebswirtschaftlichen Größen, die auf einen einzelnen Kunden umgelegt werden können und
2. das Zugrundelegen von vergangenen und zukünftigen Transaktionswerten, welche immanent das Unsicherheitsproblem bei Prognose bergen.

Der kundenspezifische Umsatz ist die am einfachsten zu erfassende betriebswirtschaftliche Größe, jedoch auch die aussageschwächste. So sagt der Umsatz wenig über die Profitabilität der Kunden aus. Ein nachfragestarker Großabnehmer kann z.B. viel Umsatz generieren, hat aber meistens auch bessere Konditionen als ein weniger nachfragestarker Kleinabnehmer. Folglich ist eine Summe von Kleinabnehmern umsatzstärker, was jedoch nichts über die Profitabilität aussagt, denn eine Summe von Kleinabnehmern verursacht z.B. auch mehr Prozesskosten als ein Großabnehmer. Um die Kundenprofitabilität zu erfassen, muss der kundenspezifische Gewinn zur Berechnung

¹⁷ Vgl. Pepels, W. (2002a), S. 269 ff.

des Customer Lifetime Value zugrunde gelegt werden. Dies ist jedoch problematisch, wenn im Zuge der Neuausrichtung der Geschäftsprozesse auf den Kunden nicht auch eine Prozesskostenrechnung eingeführt wurde, so dass die Kostenposition nicht adäquat auf einzelne Kunden umgelegt werden kann. Dies ist in der Regel der Fall, wenn Kosten nach Zurechnungsgrößen wie z.B. Produkte und nicht nach Prozessen organisiert sind. Ferner sind fixe Kosten (z.B. Bereitschaftskosten) gar nicht oder nur unzureichend auf Kunden zurechenbar. Daher liegt der Schluss nahe, nur die direkt zurechenbaren Kosten (Kosten für Präsentationen, Telefonate, usw.) zur Customer Lifetime Value Berechnung zugrunde zu legen. Dieser Wert entspricht dann dem kundenspezifischen Deckungsbeitrag und ist die sinnvollste Lösung, um Kunden intern miteinander vergleichbar zu machen.¹⁸

Die zweite Problematik – das Zugrundelegen von vergangenen und zukünftigen Transaktionswerten – wird durch die Nutzung von dynamischen Investitionsrechnungsmethoden behoben. Dynamische Investitionsrechnungsmethoden wurden entwickelt, um mehrere Investitionen hinsichtlich ihrer Rentabilität vergleichbar zu machen, um sich so für die Günstigste entscheiden zu können. Im Gegensatz zur statischen Investitionsrechnung berücksichtigen die dynamischen Methoden den zeitlichen Anfall der Zahlungsströme (Cash Flows). Alle Cash Flows werden dabei auf einen Entscheidungszeitraum auf- oder abgezinst.

Zur Kundenlebenszeitbetrachtung wird primär das Kapitalwertverfahren und die dynamische Amortisationsrechnung verwendet: Bei der Kapitalwertmethode (Net Present Value) werden alle zukünftigen Cash Flows auf den aktuellen Zeitpunkt diskontiert. Die Summe der diskontierten Zahlungsströme ergibt den Present Value. Wird zusätzlich noch die Initialinvestition subtrahiert, so ergibt dies den Net Present Value. Eine Investition lohnt sich, wenn der Net Present Value positiv- und maximal im Vergleich zur Alternative ist.

In der Kundenlebenszeitwertbetrachtung wird nicht zwischen Investitionsobjekt (Kunde) A und Investitionsobjekt B unterschieden und bricht dann die Beziehung zum schlechteren Kunden ab. Solange der Kapitalwert positiv ist, lohnt sich auch eine Kundenbeziehung. Anhand der Höhe des Kapitalwertes lässt sich aber entscheiden, welchem Kunden maximale Aufmerksamkeit gebührt, da der Kunde mit höherem Kapitalwert ertragreicher ist (vgl. Kapitel 2.1.3.3).

¹⁸ Vgl. Pepels, W. (2002a), S. 270 ff.

Das Unternehmen, welches das Kapitalwertverfahren zur Customer Lifetime Value Berechnung nutzt, sollte sich allerdings auch mit den Schwachstellen des Verfahrens auseinandersetzen. Beim Kapitalwertverfahren ist die Laufzeit des Investitionsobjektes eine wichtige Größe zur Berechnung des Kapitalwertes.¹⁹ Z.B. kann bei einer Maschine die Laufzeit genau bestimmt werden, während sich die „Laufzeitbestimmung“ des Kunden als nahezu unmöglich darstellt. Ferner sind genaue Prognosen im Hinblick auf Preisentwicklung, den Aufwendungen für Cross- und Up-Selling und der Kundenloyalität sehr schwer zu erstellen. Weiterhin ist zu beachten, dass solche relativ großen Aufwände zur Customer (Lifetime) Value Berechnung nur für den B2B-Bereich interessant und realisierbar sind.

Im B2C-Bereich, wo von einer wesentlich höheren Kundenanzahl ausgegangen wird als beim B2B, kann die Berechnung des Customer (Lifetime) Value nur für Kundensegmente durchgeführt werden.²⁰

Die dynamische Amortisationsrechnung dient aufgrund genannter Problematik als zusätzliche Entscheidungshilfe, um die zukünftige Wertigkeit eines Kunden in Hinblick auf das Investitionsrisiko bestimmen zu können. Die statische Amortisationsrechnung ermittelt die Kapitalrückfluss- bzw. Amortisationszeit unter Berücksichtigung der Anschaffungsauszahlung und den jährlich prognostizierten Cash Flows. Eine kurze Amortisationszeit entspricht einem geringen Investitionsrisiko, da über die kurze Zeit noch recht sichere Zahlen prognostiziert werden können.

Im Gegensatz zu der statischen Amortisationsrechnung berücksichtigt die dynamische Amortisationsrechnung bei der Berechnung der Amortisationszeit auch den unterschiedlichen zeitlichen Zahlungsanfall durch Diskontierung der Zahlungen zum Kalkulationszinssatz.

Entscheidend ist, dass die Rückflüsse aus dem Investitionsobjekt möglichst schnell höher als die Initialinvestition sein sollen. Investitionen sind in der Amortisationsrechnung danach zu bewerten, wann dieser Zeitpunkt eintritt. „Denn je länger ein negativer Finanzsaldo in einer Kundenbeziehung gebunden ist, desto höher liegen die Opportunitätskosten als Erträge aus einer anderweitigen finanziellen Investition. Das

¹⁹ Aufwendungen und Erträge werden auf die Laufzeit diskontiert.

²⁰ Vgl. Duffner, A. / Henn, H. (2001), S. 97 ff.

heißt, je höher die Einzahlungen und/oder je weiter die Zeitspanne bis zur Erreichung des Break Even-Punktes²¹, desto geringer ist ein Kundenwert ... [und anders herum].“²²

Es ist zu beachten, dass die Amortisationsrechnung nur als weitere Entscheidungshilfe zur Kapitalwertmethode genutzt werden kann. Denn mit der dynamischen Amortisationsrechnung kann weder eine absolute noch eine relative wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit (Rentabilität) festgestellt werden. Kapitalwertmethode und Amortisationsrechnung eignen sich jedoch, um Kundenbeziehungen untereinander vergleichbar zu machen und dem Kunden ein Potenzialwert für eine zukünftige Anbieter-/Kunde-Beziehung zuzuweisen.

2.1.3.3 Normenstrategien nach Kundenwert und Potenzial

Wie bereits angesprochen, sollten je nach Kundenwert bzw. Kunden-Lebenszeit-Wert, die Bemühungen um einen Kunden mehr oder weniger intensiv sein. Es lassen sich Normenstrategien zur jeweiligen Kundenbehandlung eines „guten“ oder „schlechten“ Kunden ableiten. Hier wird der Portfolio-Ansatzes der Boston Consulting Group (BCG) verwendet, die in den siebziger Jahren das sog. Vier-Felder-Portfolio oder auch BCG-Matrix, zur Produkteinordnung und Definition von Standardstrategien entwickelt hat. Bei der BCG-Matrix ist auf der Abszisse der relative Marktanteil (gegenwärtige Dimension) und auf der Ordinate das prognostizierte Marktwachstum (zukünftige Dimension) eines Produktes abgebildet. Auf der Matrix werden die Produkte eines Unternehmens als unterschiedlich große Kreise in einen der vier Quadranten (die sog. „question marks“, „stars“, „cash cows“ und „dogs“) eingetragen, wobei die Größe der Kreise den relativen Umsatz des Produktes am Gesamtumsatz des Unternehmens widerspiegeln soll.

²¹ Der Punkt an dem sich die Investition rechnet.

²² Vgl. Pepels, W. (2002a), S. 278.

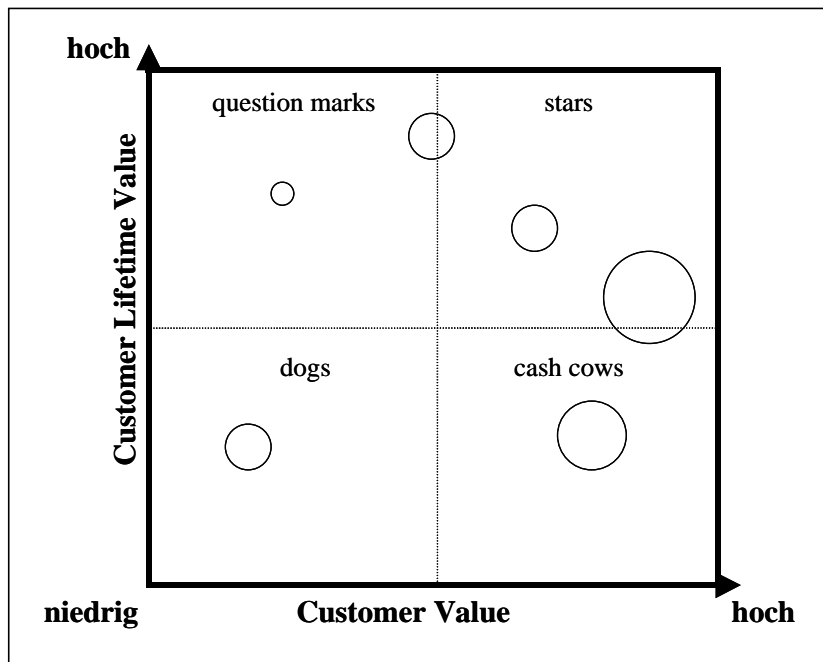


Abbildung 5: Beispiel eines Kundenportfolios

Ähnlich der beschriebenen BCG-Matrix können Kunden in einem Portfolio eingeordnet und bewertet werden. Auf der Abszisse wird der Customer Value (gegenwärtige Dimension), auf der Ordinate der Customer Lifetime Value (zukünftige Dimension) abgebildet (vgl. Abbildung 5).

Sowohl in der traditionellen BCG-Matrix als auch im Kundenportfolio, werfen die „cash cows“ den meisten Gewinn ab. Hier sind die Marketingkosten nicht so hoch wie bei den „stars“, die auch einen hohen Marktanteil bzw. Kundenwert haben. In der BCG-Matrix kann der Grund für geringere Marketingkosten z.B. die Etablierung von Produkten sein. Bei Kunden ist der Grund ein anderer. Hier wird von einer langen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Anbieter ausgegangen, jedoch wird das weitere Potenzial des Kunden als niedrig eingestuft (z.B. aufgrund von definitiven (nicht änderbaren) Wechselabsichten, Rentenalter oder sehr schlechten prognostizierten Absatzpositionen der angebotenen Produkte und Dienstleistungen), so dass weitere Marketingaktionen nicht sinnvoll wären. Ziel bei traditionellen BCG-Matrix Normstrategien ist es das Produkt so lange wie möglich als „cash cow“ im Sortiment zu führen. Im Kundenportfolio ist dies nicht wünschenswert, da eine längerfristige Kundenbeziehung angestrebt wird und nicht nur eine relativ kurzfristige Gewinnoptimierung. Demnach ist es das Ziel der Kundenportfolioanalyse den Kunden so lange wie möglich als „star“ zu halten.

Je nach Quadrant können nun zielgruppenspezifische Normenstrategien für die Akquisition und Kundenbetreuung abgeleitet werden:

question marks:

Einem schwachen Customer Value steht ein hoher Customer Lifetime Value (Potenzial) gegenüber. Hier ist eine Analyse der Art der Kundenbeziehung notwendig. Ist der Kunde dazu geneigt nach Schnäppchen Ausschau zu halten, ist eine gezielte Marketingkampagne sinnvoll. Es kann sich allerdings auch um einen Kunden handeln, der auf der Suche nach besseren Serviceleistungen ist und eine persönliche Behandlung wünscht. Solchen Kunden muss ein persönlicher Kundenbetreuer zur Seite gestellt werden.²³

stars:

Diesen Kunden gebührt maximale Aufmerksamkeit, denn sie sind gekennzeichnet durch hohe aktuelle Umsätze und einem attraktiven Umsatz bzw. Gewinnpotenzial.²⁴

cash cows:

Mit diesen Kunden werden aktuell hohe Umsätze, bzw. Gewinne erwirtschaftet, doch der Customer Lifetime Value ist niedrig. Hier sollte das Potenzial des Kunden optimal abgeschöpft werden, also den Kunden betreuen, dass er die Position „cash cow“ beibehält und viel Umsatz erwirtschaftet. Es werden demnach nur wenig neue Anstrengungen vorgenommen, die Position des Kunden weiter auszubauen. Das Einschränken der Kundenbindungsmaßnahmen birgt das Risiko, dass der Kunde die Minimierung des Betreuungsaufwandes merkt und die Geschäftsverbindung abbricht. „Eine Kundenbeziehung an sich stellt bereits einen hohen Wert dar ...“²⁵ Demnach darf sich der Betreuungsaufwand nicht zu stark verringern. Schließlich kann sich die Marktsituation ändern und der Kunde gewinnt wieder Interesse an angebotenen Produkten oder Dienstleistungen. Vor allem muss genau geprüft werden, ob die Degressionsphase des Customer Life Cycle nicht doch noch durch eine Marketingkampagne hinausgezögert werden kann, um den Kunden wieder zu einem „star“ werden zu lassen. Wenn eine Chance dazu besteht, müssen die Anstrengungen um den Kunden intensiviert und nicht minimiert werden.

²³ Vgl. Duffner, A. / Henn, H. (2001), S. 104.

²⁴ Vgl. Duffner, A. / Henn, H. (2001), S. 104.; Pepels, W. (2002a), S. 275.

²⁵ Vgl. Duffner, A. / Henn H. (2001), S. 104.

dogs:

Das Unternehmen erwirtschaftet mit diesem Kunden nur geringen Umsatz bzw. Gewinn. Eventuell verursacht diese Kundengruppe sogar mehr Kosten als Einnahmen. Auch eine zukünftige Änderung dieser Situation ist nicht zu erwarten. Daher ist es hier sinnvoll, die Bemühungen um den Kunden auf Null zu reduzieren. Der Kunde wird nicht mehr proaktiv, sondern nur noch reaktiv bedient, d.h., dass sich der Kunde selber um den Kontakt zum Anbieter bemühen muss. Der Anbieter reagiert nur noch auf diese Anfragen.²⁶

2.2 Erfolgsfaktoren zur Zielerreichung

Geeignete Methoden zur Umsetzung der Strategien, wie Kundensegmentierung nach Kundenwert, Kommunikationsverbesserung zum Kunden usw. sowie der erforderliche Technologieeinsatz zur Unterstützung der Methoden, sind die Standbeine eines Kundenbeziehungsmanagements. Um diese erfolgreich umzusetzen, ist ein reibungsloser Ablauf von Prozessen zur Wertschöpfung und vor allem zur Kundenbindung notwendig. Kundenanforderungen werden – wie gezeigt – immer vielfältiger. Organisationen und ihre Mitarbeiter müssen sich durch schnelle Adaption auszeichnen, unter anderem auch durch die sich ständig wechselnden Erfordernissen des Marktes. Eine Unterstützung durch neue Technologien ist nur dann gewährleistet, wenn Organisation und Mitarbeiter sich auf diese Technologien einlassen. Im ungünstigsten Fall wirken sich neue Technologien sogar negativ auf die Produktivität des Unternehmens aus.

Strategie, Technologie, Organisation und Mitarbeiter müssen in einem Gleichgewicht stehen und dürfen sich nicht gegenseitig behindern.²⁷ Im Folgenden wird auf die notwendigen Erfolgsfaktoren

- Organisation,
- Mitarbeiter und
- Technologie

zur Umsetzung eines CRM-Konzeptes kurz eingegangen.²⁸

²⁶ Vgl. Pepels, W. (2002a), S. 274 ff.

²⁷ In Ahnlehnung an das St. Galler Managementkonzept. Die Universität St. Gallen hat das sog. St. Galler Managementkonzept (auch St. Galler Modell genannt) entwickelt, welches sich einer integrativen, systemorientierten Betriebswirtschaftslehre verpflichtet fühlt. Es zeigt die Verbindung zwischen der normativen, der strategischen und der operativen Managementebene auf und analysiert die Zusammenhänge zwischen Strategie, Struktur und Kultur.

2.2.1 Erfolgsfaktor Organisation

Aufgrund von Erfahrungswerten des Autors kann eine kundenorientierte Organisationsform wie folgt charakterisiert werden:

- Alle Unternehmensbereiche, Abteilungen, Teams usw. mit Kundenkontakt unterstellen ihre Ziele den vereinbarten Kundenzielen.
- Das operative Beziehungsmanagement²⁹ erfolgt auf Basis einer unternehmensweiten akzeptierten Kundenwert-Strategie und den damit verbundenen Investments zur Betreuung einzelner Kundensegmente.
- Es besteht Einigkeit über die Notwendigkeit der Auflösung oder Reduktion von Schnittstellen und der damit verbundenen Minimierung der Durchlaufzeiten.
- Die Mitarbeiter mit Kundenkontakt müssen mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden (Delegation von Befugnissen).
- Die Planung, Organisation und technische Implementierung des Medienmix für ein homogenes Kunden-Interaktions-Management wird durch die Support-Bereiche (z.B. IT, Organisation, usw.) unterstützt.

Zur Optimierung einer Organisation im Sinne der Kundenorientierung muss daher besonders auf eine schnelle und flexible Bearbeitung von Kundenaufträgen und einen verbesserten Kommunikationsfluss innerhalb und zwischen funktionalen Abteilungen Wert gelegt werden.

Schnell und flexibel bedeutet, dass Kompetenzen, die bisher von höherer Stelle bearbeitet wurden, an Mitarbeiter im operativen Geschäft delegiert werden, so dass Entscheidungen direkt getroffen werden können. Beispiel: Call-Center Mitarbeiter, bei großen Internet Providern, bieten beschwerenden Kunden häufig einige Monate „surfen“ ohne Grundgebühr zur Wiedergutmachung an. Bei längerfristigen Entscheidungen oder bei Entscheidungen, die für A-Kunden getroffen werden müssen, bietet sich eine interdisziplinäre Teamstruktur an. Diese Teams setzen sich z.B. aus Marketing, Vertrieb und Service zusammen und beraten gemeinsam über Marketingkampagnen, Vertriebs- und Servicestrategie. Dieses Konstrukt trägt zugleich einem verbesserten Kommunikationsfluss Rechnung. Die einzelnen Abteilungen müssen untereinander wissen, welche Kontakte bisher zum Kunden aufgebaut worden sind. Beispiel: Der

²⁸ Im St. Galler Modell wären Organisation und Technologie der „Struktur“ und Mitarbeiter der „Kultur“ zuzuordnen. Die „Strategie“ ist vom Unternehmen vorgegeben. Hier: CRM-Strategie (vgl. Kapitel 2.1).

²⁹ Sind Marketing (pre sales), Vertrieb (sales) und Service (after sales) gemeint.

Service leitet an den Vertrieb die Information weiter, dass der Kunden XYZ Probleme mit seiner Anlage A hat. Der Vertrieb kann nun versuchen, den Kunden gezielt zum Kauf einer Neuentwicklung dieser Anlage zu bewegen.

Diese geforderten Maßnahmen bedeuten natürlich Machtverlust von Führungskräften. Doch gerade von den Führungskräften ist eine hohe Identifikation mit der kundenorientierten Strategie und Struktur gefordert. Ohne die Unterstützung des Managements ist CRM kaum durchsetzbar. Denn gerade das Management wirkt als Motivator für viele Mitarbeiter, die sich schließlich mit dem Paradigmenwechsel von einer klassischen Organisation hin zur flachen, teamorientierten Organisation, auseinander setzen müssen.

2.2.2 Erfolgsfaktor Mitarbeiter

Die angesprochenen Maßnahmen im organisatorischen Bereich, die neue Strategieweichen und der Einsatz von neuen Technologien (vgl. Kapitel 2.2.3) werden letztendlich von Menschen durchgeführt und getragen. Daher ist es besonders wichtig, den Mitarbeiter auf die für ihn ergebenden Veränderungen vorzubereiten, damit dieser motiviert und zielgerichtet die Interessen des Unternehmens verfolgen kann.

Vielfach wird von Unternehmen der Fehler begangen eine neue Strategie und den Weg zur Strategie (Struktur) einfach zu oktroyieren, die Mitarbeiter aber nicht in den Entscheidungsprozess mit einzubinden. Auch wenn das Management Mitarbeiter in ihren Entscheidungsprozess mit einbezieht, so hat die Unternehmensführung oft ihre Lieblingsideen bereits kommuniziert, so dass eine objektive Entscheidung oft nicht mehr möglich ist.

Grundsätzlich müssen zwei Veränderungsprozesse in Bezug auf die Mitarbeiter gemanagt werden: Organisatorische Veränderungen und kulturelle Veränderungen. Mit organisatorischen Veränderungen ist z.B. die Restrukturierung eines Unternehmens oder der Einsatz neuer Technologien gemeint. Hier ist für den Mitarbeiter besonders wichtig, inwieweit sich Positionen und Abläufe verändern, wegfallen oder hinzukommen. Mit kulturellen Veränderungen sind die Veränderungen gemeint, die die Mitarbeiter (z.B. Serviceorientierung) und das Unternehmen selbst (z.B. Strategie) betreffen. Im Rahmen einer kulturellen Veränderung ist es das Ziel, Menschen und ihre Einstellungen, Werte usw. zu verändern.

Zur Umsetzung von organisatorischen und kulturellen Veränderungen ist eine Umgebung notwendig, die Mitarbeitereinbindung und Motivation unterstützt bzw. ermöglicht. Dies geschieht durch aktives Kommunikationsmanagement mit der Aufgabe, Transparenz bei allen Betroffenen und Beteiligten [des Veränderungsprozesses] zu erreichen.

Das Kommunikationsmanagement hat vor allem die Aufgabe Informationen zielgruppengerecht zu verteilen und mit den Betroffenen in Kontakt zu treten. Erweitert wird das Kommunikationsmanagement durch das sog. Change Management, also das Leiten des Veränderungsprozesses an sich. Hier sollte der Fokus auf der Integration der Mitarbeiter liegen. Durch die Mitarbeiterintegration ergeben sich zudem die Vorteile, dass praxisgerechtere Lösungen gefunden werden, denn nur die direkt Betroffenen einer Veränderung sind mit den Details von z.B. Geschäftsprozessen vertraut.

Besonders in bezug auf den Einsatz von Technologien sind Mitarbeiter zu integrieren. Viele Arbeitnehmer haben Angst vor der stetig und immer schneller wachsenden Technologiefutur und den damit steigenden Anforderungen an den Arbeitsplatz. Durch gezielte Schulungen kann diese Angst genommen werden. Auch in bezug auf die eingesetzte Software müssen Mitarbeiter befragt und berücksichtigt werden. Schließlich muss die Software an die vorhandenen Geschäftsprozesse angepasst werden und nicht umgekehrt. Ferner muss das Design von Eingabemaschinen so gewählt werden, dass es ähnlich den bisher benutzten Papier-Formularen ist, um dem Arbeitnehmer die Technologie ohne Probleme näher zu bringen.

2.2.3 Erfolgsfaktor Technologie

Technologieeinsatz ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren um CRM-Konzepte erfolgreich umzusetzen. Zwei Faktoren machen den Einsatz von Technologien in einem kundenorientierten Management zwingend notwendig:

1. Das Halten von sämtlichen Kundendaten, die es Marketing, Vertrieb und Service ermöglichen, Kunden gezielt anzusprechen.
2. Spiegeln Kundenanforderungen häufig den Wunsch nach höherer Flexibilität der Lieferanten, kürzeren Lieferzeiten und einer raschen Angebotsabgabe wider.

Durch den Einsatz von modernsten Technologien kann beiden Faktoren Rechnung getragen werden. Technologie umfasst hier neueste Hardware, wie PDA's³⁰ Notebooks, Server und Datentransfermöglichkeiten sowie Software, die CRM unterstützt.

Durch portable Hardware ist es dem Außendienst z.B. möglich, beim Kunden die Verfügbarkeit eines Gutes zu prüfen. Ferner ermöglicht sog. Produkt-Konfigurationssoftware dem Kunden ein maßgeschneidertes Produkt – fertig kalkuliert – anzubieten. Der Außendienstmitarbeiter kann so vor Ort ein Angebot erstellen.

Das Marketing kann durch die neuen Technologien insbesondere im Bereich der Datenanalyse profitieren. Eine systematische Marktbearbeitung ist durch genaue Informationen über den Kunden, den Konkurrenten und der Marktsituation möglich. So werden die Trefferquote bei Marketingkampagnen erhöht und die Kosten gesenkt.

Der Service hat durch den Einsatz von Call Centern neue Möglichkeiten in der Kundenbetreuung. Hotlines ermöglichen einen weltweiten und durchgängigen Service.

Die Einsatzmöglichkeiten werden immer breiter und komplexer, so dass diese kaum aufzählbar sind. Am besten lässt sich ein erfolgreiches CRM-Konzept unter Zuhilfenahme von Technologien mit einem Fallbeispiel erklären:

Beispiel 3:

Ein Haushaltsgerätehersteller hat in seine Produkte für Großkunden ein GSM-Modul³¹ eingebaut. Die Maschine führt selbstständig Selbstanalysen durch und meldet bereits bei einem eventuell in nächster Zeit auftretenden Fehler einem Server über das GSM-Modul den zu erwartenden Schaden. Der Server prüft im ERP-System, ob ein Ersatzteil zur Verfügung steht. Wenn nicht, wird eine Bestellprozess angestoßen. In der Zwischenzeit wird das Call Center vom Server informiert, dass bei Kunde XY ein Ausfall zu erwarten ist. Das Call Center setzt sich mit dem Kunden in Verbindung, eröffnet ihm den in nächster Zeit zu erwartenden Schaden (der Kunde weiß noch nichts davon) und macht einen Termin für eine Reparatur aus. Ein Servicetechniker wird nun über den Termin und den Schaden inkl. Reparaturanleitung via PDA informiert und erhält die notwendigen Materialien zur Hand, so dass die Maschine schnell vor Ort repariert werden kann. Der Server gleicht nun den Aufwand ab und

³⁰ Personal Digital Assistants. Geräte zur mobilen Kommunikation und mobilen Datenhaltung.

³¹ GSM – Global System for Mobile Communications, ursprünglich paneuropäischer Standard für digitalen Mobilfunk.

*generiert automatisch eine Rechnung. Der Kunde hat durch diese Vorgehensweise den Vorteil, dass er sich nicht weiter um die Instandhaltung seiner Maschinen kümmern muss. Ferner erfolgt die Wartung präventiv, so dass die Maschine nur kurze Zeit während der Wartung still stehen muss.*³²

Das Unternehmen hat aber neben dem erhöhten Servicegrad (und somit Kundenbindung) noch weitere Vorteile durch dieses Konzept. Das GSM-Modul sendet zudem auch noch Daten über die Auslastung der Maschine und über die Materialien, die die Maschine verarbeiten muss, so dass der Forschung und Entwicklung weitere Daten zur Verfügung stehen, um bessere Produkte zu konstruieren.

Genannte Beispiele dieses Kapitels zeigen exemplarisch den Nutzen, der aus der eingesetzten Hardware gezogen werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht weiter auf Hardware, sondern insbesondere auf Software, die CRM unterstützt, eingegangen (vgl. Kapitel 3).

2.3 Fazit

Langfristige Profitabilitätssteigerung ist das oberste Ziel einer Unternehmung, nur dass dieses Ziel aufgrund veränderter Marktsituation und Kundenbedürfnisse nicht mehr durch bloße Absatzsteigerung erreicht werden kann. Kunden zu halten wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. So zeigen sich erhebliche monetäre Vorteile (wie z.B. Preiselastizität, Weiterempfehlungen usw.) auf, wenn der Kunden einem Unternehmen lange verbunden bleibt. CRM hat sich als rettende Unternehmensstrategie herausgestellt, um Kundenkontakte zu pflegen und so Kunden zu halten. Kundenbindung lässt sich durch eine Erhöhung des Lieferbereitschafts- und Servicegrades sowie durch gezielte Marketingaktionen erreichen. Maßgeschneiderte Produkte und individuelle Kontaktaufnahme zum Kunden sind die Haupteinflussgrößen, um die Kundenbindung zu verbessern. Hierbei ist besonders wichtig, die Präferenzen eines Kunden zu kennen und zu nutzen. Es ist das Ziel, eine partnerschaftliche Anbieter-/Abnehmer-Beziehung aufzubauen, denn ein zufriedener Kunde hat keinen Grund den Anbieter zu wechseln. Ferner werden Kosteneinsparungen durch Kundenklassifizierung bzw. Kundensegmentierung erreicht, denn nur besonders wichtigen Kunden wird maximale Aufmerksamkeit gewidmet.

³² Hier wird das TPM-Konzept umgesetzt. Total Productive Maintenance (TPM) ist Bestandteil des strategischen Managements und beinhaltet das Bestimmen und Analysieren der Ursachen der verringerten Anlageneffektivität, um daraus Maßnahmen zur Steigerung der Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit von Produktionsanlagen abzuleiten. Neben der Maximierung der Effektivität bestehender Anlagen hat TPM das Ziel, zukünftige Anlagengenerationen unter Beachtung der Lebenszyklus-Kosten präventiv zu verbessern.

Um Kundenbedürfnisse schnell und individuell zu bearbeiten, ist eine Restrukturierung der Organisation notwendig. Besonders Marketing, Vertrieb und Service müssen ganzheitlich im Unternehmen gesehen werden und zusammenarbeiten, um einen optimalen Informationsfluss über Kunden zu gewährleisten. Besonders den Mitarbeitern muss ein kundenorientiertes Denken vermittelt werden. Sie müssen in den Reorganisationsprozess des Unternehmens eingebunden werden, um eine hohe Motivation zu gewährleisten.

Der Technologieeinsatz spielt im Rahmen von CRM eine besondere Rolle, denn ohne modernste Technik ist es kaum möglich, Informationen über Kunden schnell und effizient bereitzustellen. Auch das schnelle Erheben von Daten ist erst durch neue Technologien möglich. Es ist nicht zu vergessen, dass genaue und aktuelle Informationen über den Kunden essentieller Bestandteil eines erfolgreichen CRMs sind, um genannte Strategien umzusetzen.

3 Anforderungen an eine CRM Software

Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der CRM-Strategie ist die Zusammenführung aller Informationen über den einzelnen Kunden, was angesichts deren Fülle und Komplexität nur über den Einsatz von spezialisierten CRM-Systemen machbar erscheint. Vielfach ist in Unternehmen bereits Software zur Unterstützung einzelner funktionaler Bereiche vorhanden, es stellt sich aber die Problematik, dass die historisch gewachsenen IT-Lösungen (z.B. Systeme für technischen Kundendienst, Call Center, Marketing, Management usw.) untereinander eine große Heterogenität aufweisen, d.h., dass die zahlreichen isolierten „Insellösungen“ keine einheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten bieten. Inkonsistente, veraltete oder gar falsche Daten sind das Resultat einer heterogenen Systemlandschaft. CRM-Systeme vereinen entweder mit einer gemeinsamen Schnittstelle einzelne Softwarelösungen (sog. „Best of Breed- Lösungen“) miteinander oder sind auf dem derzeitigen Softwaremarkt als Komplettsystem (Standardssoftware)³³ erhältlich, welches alle Funktionalitäten abbildet.

Besonders Best of Breed-Lösungen kommt eine hohe Bedeutung im Sinne der CRM-Unterstützung zu. Viele Komponenten einer Standardsoftware werden in einigen Branchen nicht genutzt und machen das System somit unnötig, unübersichtlich und teuer. So liegt der Schwerpunkt in der Pharmabranche in einer optimierten Unterstützung des Außendienstes, während im Versandhandel der Fokus auf einer umfassenden Call Center-Unterstützung liegt. Ferner handelt es sich bei Best of Breed-Lösungen oft um Individuallösungen, die Geschäftsprozesse eines Unternehmens optimal abbilden. Es muss jedoch bei diesen Lösungen darauf geachtet werden, dass hinreichende Schnittstellen zu anderen Systemen vorhanden sind³⁴, um zu vermeiden, dass wieder Insellösungen im Unternehmen implementiert werden.

³³ Grosse Anbieter von CRM-Standardsoftware sind z.B. Siebel (www.siebel.com), Peoplesoft (www.peoplesoft.com) oder mySAP (www.mysap.com).

³⁴ Eine einheitliche Systemlandschaft wird häufig über Standardschnittstellen (Middleware) erzeugt.

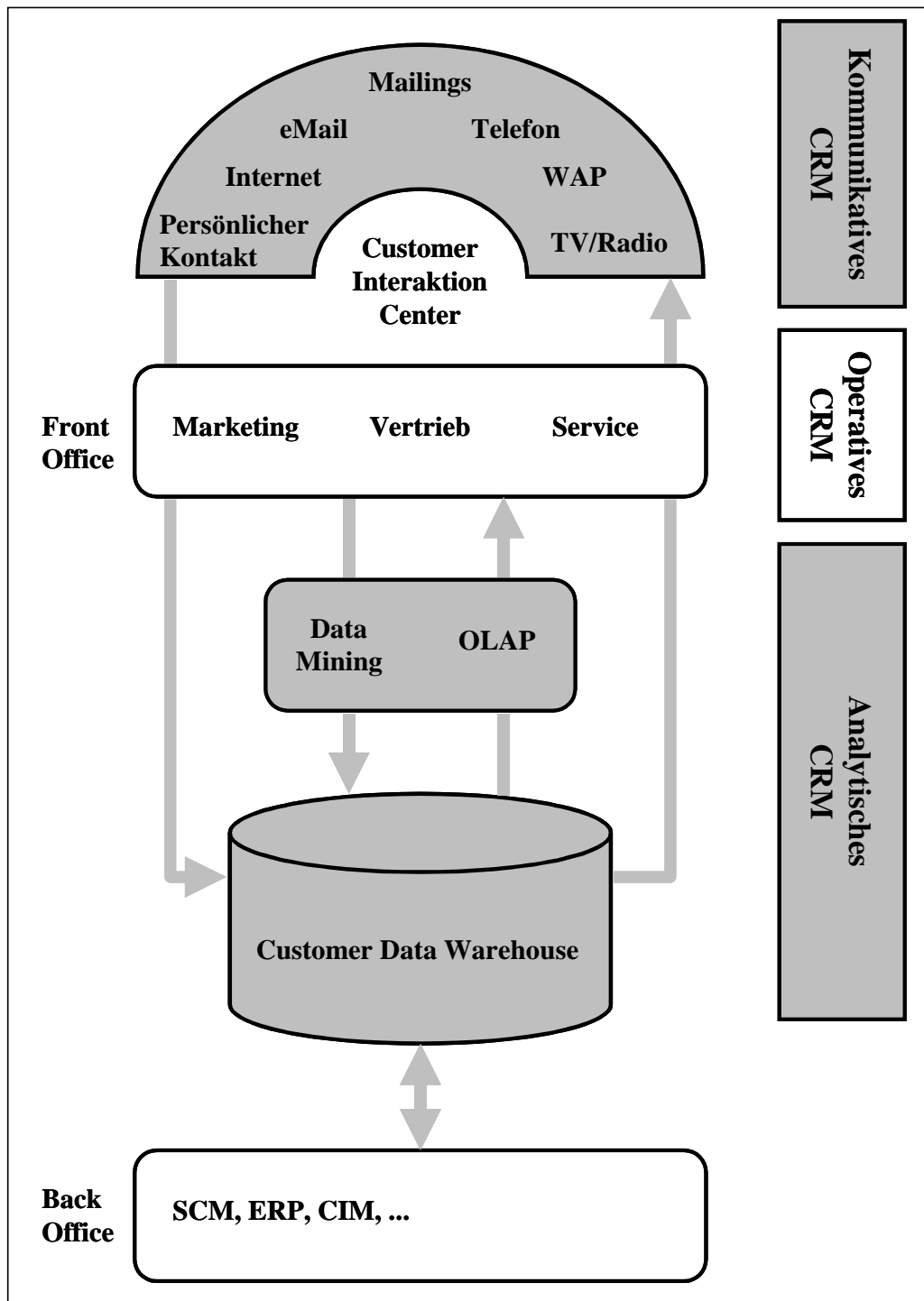


Abbildung 6: Komponenten einer CRM-Lösung

Quelle: In Anlehnung an Hippner, H. / Wilde, K. D. (2002a), S. 14.

Egal ob Standardsoftware oder Best of Breed-Lösungen, CRM-Systeme zeichnen sich durch

- eine Zusammenführung und Analyse aller Kundendaten zur bestmöglichen Kundenwertanalyse und zur Optimierung der Kundenbeziehungen durch das Wissen über die Präferenzen eines Kunden (analytisches CRM),
- eine Integration aller Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen (kommunikatives/kollaboratives CRM)³⁵ und
- einer Synchronisation der funktionalen Bereiche Marketing, Vertrieb und Service (operatives CRM)

aus, wobei ein Unternehmen jeweils seine Schwerpunkte auf den einen oder anderen Bereich legen kann.

Die Abbildung 6 zeigt deutlich das Zusammenspiel zwischen analytischem-, operativem- und kommunikativem CRM sowie den Komponenten der einzelnen Bereiche. Im Folgenden wird auf die Bereiche näher eingegangen, wobei zu beachten ist, dass die Bereichsgrenzen fließend sind.

3.1 Analytisches CRM

Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der CRM-Strategie ist das systematische Halten von sämtlichen Kundendaten, die dann analysiert und vom operativen CRM weiterverarbeitet werden können. Das Halten und Analysieren von Kundendaten ist die zentrale Aufgabe des analytischen CRM (aCRM).

Im analytischen CRM werden alle Kundenkontakte und Kundenreaktionen in den einzelnen Bereichen Marketing, Vertrieb und Service im sog. Data Warehouse aufgezeichnet. Aufgabe des Data Warehouse ist es, relevante Daten aus den unterschiedlichsten Quellen in einer Systemumgebung zu integrieren. Das Data Warehouse fungiert sozusagen als Wissenspool für sämtliche Kundeninformationen. Typische Kundendaten in einem Data Warehouse sind:

- Kundenstammdaten, wie Adressdaten, demographische Daten, Kaufhistorie usw.,
- Aktionsdaten, also wer, wen, wann, und wie kontaktiert hat,

³⁵ In der gängigen Literatur werden die Begriffe Kommunikatives- und Kollaboratives CRM synonym gebraucht.

- Reaktionsdaten auf bestimmte Aktionen, also die Art der Reaktion, der Kommunikationskanal, usw. und
- Metadaten, die Auskunft über Herkunft (bzw. Ersteller), Bedeutung und Aktualität der vorab genannten Daten geben.

Die einzelnen funktionalen Bereiche eines Unternehmens haben natürlich unterschiedliche Interessen an den Daten. Den Service interessiert so z.B. die Beschwerdehistorie eines Kunden, während das Marketing mehr auf den meist genutzten Kommunikationskanal mit der höchsten Response eines Kunden oder mögliche Cross Selling-Potenziale achtet. Auch für unterschiedliche Positionen innerhalb einer Abteilung sind bestimmte Informationen mehr oder weniger interessant. Eine Führungskraft interessieren z.B. nicht die einzelnen Beschwerden eines Kunden, sondern wie schnell eine Beschwerde von seinen Untergebenen bearbeitet worden ist oder wie viele Kunden nach einer Beschwerde abgewandert sind. Diese spezifische Bereitstellung von Informationen erfordert eine genaue Analyse der im Data Warehouse vorhandenen Daten. Diese Analyse kann auf zwei Wege erfolgen und zwar mit:

- OLAP (Online Analytical Processing) und
- Data Mining.

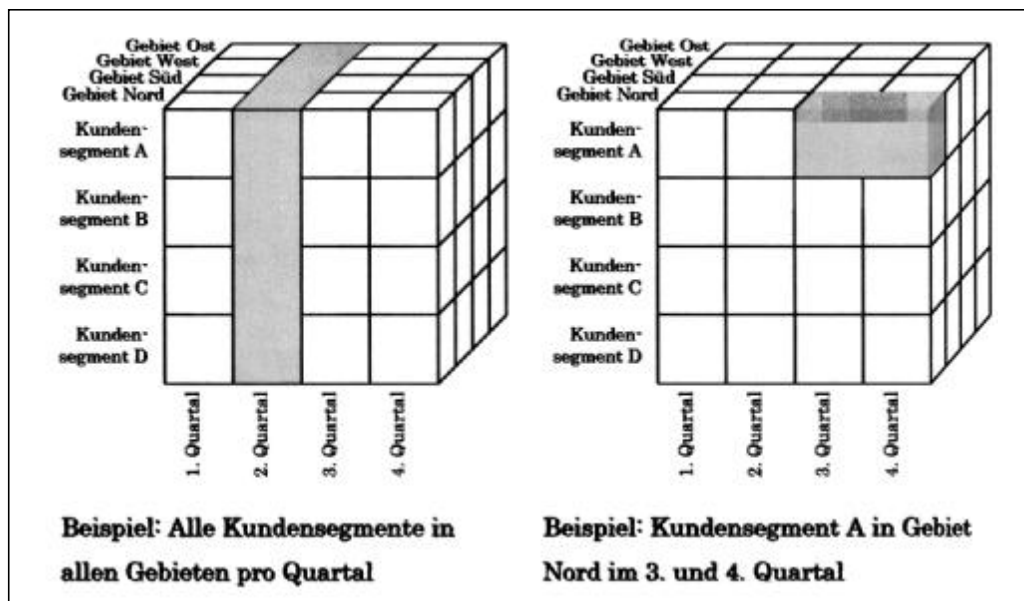


Abbildung 7: Mehrdimensionale Datenwürfel

OLAP-Systeme bilden betriebswirtschaftliche Maßgrößen, wie Absatz, Deckungsbeitrag, usw. durch einen mehrdimensionalen Datenwürfel (Benutzerschnittstelle) ab

(vgl. Abbildung 7). Die Dimensionen des Würfels entsprechen betriebswirtschaftlichen Kriterien, wie z.B. Kundensegment, Produktsegment, Jahre, usw..

Je nach Fragestellung können entlang der Dimensionen die betriebswirtschaftlichen Maßzahlen aufgebrochen (sog. Drill down) oder aggregiert (sog. Roll up) werden. Ferner kann der Blickwinkel des Datenwürfels durch drehen geändert (sog. dice) sowie in einzelne Scheiben geschnitten werden (sog. slice), um eine spezialisierte Sicht auf die Daten zu erhalten. **Bei OLAP handelt es sich eigentlich um mehr oder minder differenzierte Datenbankabfragen**, wobei die mehrdimensionale Sichtweise der OLAP-Systeme im Vergleich zur zweidimensionalen Abbildung in relationalen Systemen eine problemadäquatere Darstellung des naturgemäß mehrdimensionalen Unternehmensumfeldes ermöglicht. OLAP-Systeme müssen eine intuitive bedienbare Benutzeroberfläche bieten und so auch dem Management eine Datenanalyse ohne Datenbankkenntnisse ermöglichen. OLAP liefert jedoch nur dann aussagefähige Informationen, wenn sehr differenzierte Fragestellungen (a priori-Hypothesen) vom Anwender formuliert worden sind.

Ferner überschreitet der komplexe Zusammenhang der multidimensionalen Daten oft die kognitiven Grenzen der Anwender (auch aufgrund fehlenden Wissens über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge) und erschwert so das Stellen von den „scharf“ formulierten Fragen. Aufgrund dieser genannten Problematiken ergibt sich die Forderung nach einer automatisierten Suche nach Daten, die die Schwachstellen der „manuellen“ Suche von OLAP beseitigt. Aus diesem Grund werden Data Mining entwickelt.

Data Mining-Tools sollen automatisch große Datenvolumina nach definierten Mustern eines Kunden durchsuchen, ohne eine differenzierte Fragestellung vom Anwender zu verlangen. Dennoch wird vom Anwender ein betriebswirtschaftlicher Hintergrund verlangt, um die vom Data Mining gefundenen Informationen zu bereinigen und zu interpretieren, so dass ein Data Mining-System nicht komplett automatisiert werden kann. „Der Wunsch nach völliger Autonomie hat sich zwar als unrealistisch erwiesen – trotzdem erweitert Data Mining die bisherigen Analyseansätze ganz erheblich durch die **automatische Überprüfung möglicher Zusammenhänge zwischen Kundenverhalten und der Gestaltung kundenorientierter Geschäftsprozesse**.“³⁶ Typische Data Mining-Analysen sind z.B.:

³⁶ Vgl. Hippner, H. / Wilde K. D. (s00sa), S. 18.

- Kundensegmentierungsanalyse: Hier werden Kunden nach Bonität oder auch nach Kaufverhalten, Alter und Präferenzen gruppiert.
- Churn-Analyse (Kundenabwanderungsanalyse): Durch Data Mining wird ermittelt, welche Kunden aus welchem Grund angewandert sind, um präventive Maßnahmen einzuleiten und so den weiteren Verlust von Kunden zu verhindern.
- Customer Lifetime Value-Analyse: Während eine Customer Value-Analyse sinnig durch OLAP realisiert werden kann, ist eine Prognose über den Kundenwert durch OLAP kaum erfassbar. Data Mining sucht nach einschlägigen Kundenmustern und klassifiziert den Kunden nach Potenzial.
- Assoziationsanalysen: Hier wird eine Analyse von Abhängigkeiten oder Assoziationen zwischen Merkmalen und Datensätzen durchgeführt. Z.B. wird durch Scannerkassen in Supermärkten registriert, welche Produkte häufig im Zusammenhang gekauft werden, ohne dass Rückschlüsse auf die Warenplatzierung innerhalb des Marktes getroffen werden können. Diese Analyse ist besonders im Zusammenhang mit einer Cross- und Up-Selling-Analyse interessant.
- Click-Behavior-Analyse (auch Webanalyse): Hier wird ein Kunde hinsichtlich seines Surfverhaltens analysiert und es wird versucht eine Korrelation zwischen Surfen und eventuellem Kauf herzustellen: Von welcher Webseite ist er gekommen? Wie navigiert er? Reagiert er auf Werbung oder Sonderangebote? Was hat er gekauft?
- Wirkungsanalyse: Sinn der Wirkungsanalyse ist es, die Reaktionen eines Kunden auf bestimmte (Marketing-) Aktionen zu erfassen und zu analysieren. Je nach Reaktion des Kunden werden neue Aktionen vom System ausgelöst.

Generell ist festzuhalten, dass OLAP sich primär mit einer betriebswirtschaftlichen Analyse bestehender Daten beschäftigt, während Data Mining versucht Korrelationen zwischen Ereignissen und Kundenverhalten aufzudecken und prognostizierende Fragestellungen beantwortet. Die Grenzen der Anwendungsbereiche zwischen OLAP und Data Mining sind fließend. Ferner sind OLAP und Data Mining für einige (kleine) Unternehmen zu komplex und bieten Funktionen, die nicht unbedingt notwendig sind. Ein Data Warehouse ist für ein Unternehmen, welches CRM umsetzen möchte, zwingend notwendig.

Daten aus dem Data Warehouse – durch OLAP und/oder Data Mining analysiert oder nicht – können nun durch das operative CRM an Marketing, Vertrieb und Service weitergegeben werden.

3.2 Operatives CRM

Operative CRM-Systeme unterstützen den Dialog zwischen Kunde, Marketing, Vertrieb und Service sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse. Auch die Steuerung der Kommunikationskanäle (kommunikatives CRM) wird durch das operative CRM übernommen.

3.2.1 Marketingunterstützung

CRM-Systeme unterstützen das Marketing vor allem durch eine gezielte Marketing-Kampagnen-Planung, das sog. **Kampagnenmanagement**, das Kundenkontakte logisch koordiniert. Generell ist es Aufgabe des Kampagnenmanagements, den richtigen Kunden, das richtige Leistungsangebot über den richtigen Kommunikationskanal zum richtigen Zeitpunkt anzubieten. Hippner und Wilde unterscheiden hierbei den „aktionsorientierten Ansatz“ und den „kundenorientierten Ansatz“.

Der aktionsorientierte Ansatz ist durch fest vorgegebene Marketingaktionen charakterisiert, die auf den Kunden bzw. die Kundensegmente angewendet werden, die aufgrund ihrer Kundenmerkmale die beste Reaktion auf die Marketingaktion erwarten lassen. Beispiel: Ein Mailing zum Thema „renditestarke Anlagefonds“ wird an alle Bankkunden geschickt, die ein risikoreiches Wertpapierportfolio aufweisen. Die Problematik des aktionsorientierten Ansatzes ist, dass eine Aktion über einen Kommunikationskanal zeitgleich initiiert wird. Beim kundenorientierten Ansatz werden Kunden zu einem optimalen Zeitpunkt mit einer individuell abgestimmten Marketingaktion angesprochen. Ausgangspunkt ist hier also der Kunde und nicht die Marketingaktion. Beispiel: Ein Kunde hat in der letzten Zeit Verluste mit seinen risikoreichen Anlagefonds erlitten und die Bank stellt ihm nun aufgrund dieses Kenntnis ein neues Finanzberatungskonzept vor. Diese Aktion wird also nicht willkürlich an einem Zeitpunkt durchgeführt (aktionsorientierter Ansatz), sondern auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt. Der kundenorientierte Ansatz ist der eigentliche zentrale Bestandteil des Kampagnenmanagements.

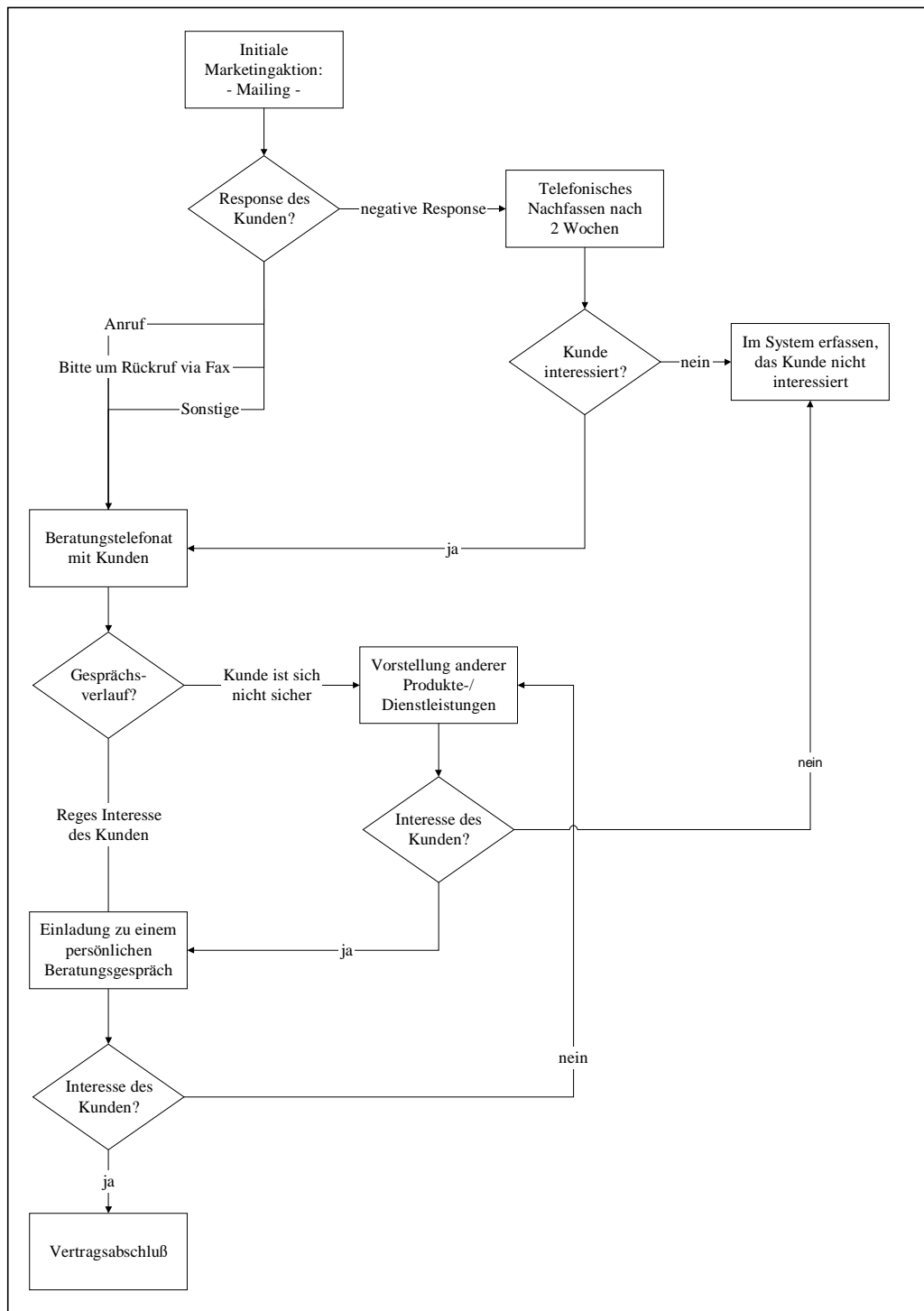


Abbildung 8: Beispiel einer Marketingkampagne

Das Kampagnenmanagement ist das Definieren und Steuern von Aktionen mit anschließender Wirkungsanalyse. Es wird davon ausgegangen, dass immer eine Response des Kunden auf eine Aktion des Unternehmens folgt. Diese Response kann auch bedeuten, dass der Kunde gar nicht auf eine Aktion reagiert (negative Response). Diese negative Response muss jedoch nicht bedeuten, dass kein Interesse an angebotenen

Leistungen besteht. Der Kunde könnte ja auch verhindert sein. Erfolgt eine positive Response, so muss diese ausgewertet werden. Daher wird jeweils die Response des Kunden in dem Data Warehouse erfasst und mit vordefinierten Werten für das Auslösen einer Folgeaktion des Unternehmens abgeglichen. Im Rahmen des Kampagnenmanagements müssen daher mögliche Aktionen des Unternehmens und die möglichen Reaktionen des Kunden erfasst und mit genauen „Verhaltensregeln“ versehen werden. Diese „wann/dann-Beziehungen“ werden auch „eventgetriggertes Marketing“ (vgl. Abbildung 8) genannt.

Letztendlich dienen die aus Kundenkontakt und Kundenresponse erfassten Daten auch der genaueren Analyse im Zuge des Data Mining. Hier werden erstens die Daten des Kunden aktualisiert und zweitens die Kampagne bewertet. Beim Kunden dienen die aktualisierten Daten insbesondere der Kundensegmentanalyse, der Cross- und Up-Selling-Analyse und dem Auffinden von persönlichen Kundendaten. Im Rahmen der Kundensegmentanalyse interessieren hier insbesondere die Informationen, die den Kunden nach Präferenzen – wie meist genutzter Kommunikationskanal und Kaufverhalten – klassifizierbar machen.

Durch das Kampagnenmanagement werden auch Daten für das Cross- und Up-Selling-Potenzial erlangt. Der Kunde kann durch seine Response deutlich machen, dass er sich für andere Produkte des Unternehmens interessiert. Auch Daten, die persönlicher Struktur sind, helfen die Kundenbeziehungen zu verbessern. So kann z.B. im Rahmen einer Kampagne (durch ein Telefonat) festgestellt werden, wann ein Kunde Urlaub hat. Der Vertrieb kann diese Information nutzen, um beim nächsten Kundenbesuch ein „Small-Talk-Thema“ zu haben und so die Kundenbeziehung persönlicher wirken zu lassen (Individualisierung). Ferner wird im Zuge des Data Mining der Erfolg einer Kampagne bewertet. Hier werden Kosten der Kampagne und der Ertrag gegenübergestellt. Zudem wird die Akzeptanz der gewählten Kommunikationskanäle überprüft, so dass die Kampagne optimiert werden kann.

3.2.2 Vertriebsunterstützung

Bei der Vertriebsunterstützung differieren CRM-Systeme am deutlichsten, je nachdem, ob die CRM-Lösung auf B2C oder B2B abgestimmt ist. Unternehmen, die nur Endkonsumenten bedienen (B2C), sind im Gegensatz zu B2B-Unternehmen einerseits durch eine höhere Kundenanzahl, andererseits durch wesentlich geringere Erträge bei einzelnen Kunden, charakterisiert. Ein Key Account Manager oder Außendienst lohnt sich bei den relativ geringen Umsätzen der A-Kunden (im B2C) nicht. Daher liegt der

Fokus in der B2C-Vertriebsunterstützung auf dem Service (vgl. Kapitel 3.2.3) und einer automatisierten Auftragserfassung, während im B2B der Fokus auf der Unterstützung der Key Account Manager und dem Außendienst liegt. Im Folgenden werden die Funktionalitäten für B2C- und B2B-Lösungen vorgestellt, wobei zu beachten ist, dass einige Funktionalitäten der B2C-Lösungen auch in B2B-Lösungen sinnvoll sind.

3.2.2.1 B2C

Eine automatische Auftragserfassung, im Sinne von Online-Shops, ist der Kern der B2C-Vertriebsunterstützung. Kunden können sich im Internet über gewünschte Produkte informieren und direkt kaufen. Die Bestellung wird automatisch an das ERP-System weitergeleitet. Durch die Anbindung an das ERP-System ist ferner ein Abruf über Verfügbarkeit und Liefertermin des Produktes gewährleistet. Der Vertrieb hat aufgrund der Automatisierung nur noch geringe Prozesskosten.

Auch der geforderten Strategie „Verbesserung des Individualisierungsgrades“ tragen heute Online-Shops Rechnung. Besteht ein Produkt aus mehreren Modulen, so kann der Kunde durch einen sog. Produktkonfigurator eine individuelle Zusammenstellung des Produktes erzielen. Als Beispiel sei hier DELL genannt, wo der Kunde einen Computer mit verschiedenen Komponenten ausstatten kann. Der Preis der Produktkombinationen wird automatisch ermittelt und der Kunde kann zudem noch ein Finanzierungsangebot für den Computer wahrnehmen.

Ferner wird eine Verbesserung des Individualisierungsgrades durch eine individuelle Ansprache des Kunden im Online-Shop erreicht. Ein Kunde, der bereits bei dem Shopanbieter gekauft hat, kann bei erneutem Besuch des Shops durch Cookies identifiziert werden. Auf der Startseite wird er persönlich begrüßt, und es werden dem Kunden Produkte angeboten, die seiner Kaufhistorie entsprechend ähnlich sind. Der Kunde fühlt sich individuell angesprochen und bedient, obwohl er nicht mit einem Menschen kommuniziert. Durch den gebotenen Mehrwert bindet sich der Kunde an das Unternehmen.³⁷

3.2.2.2 B2B

Im Business-to-Business muss besonders dem Außendienst bzw. Key Account Manager große Bedeutung zukommen. Deren Aufgabe besteht darin, A-Kunden zu beraten, zu

³⁷ Vgl. Stolpmann, M. (2000), S. 51 ff.

betreuen und Verkaufsverhandlungen zu führen. Es fallen jedoch bei den meisten Mitarbeitern im Verkauf zwischen 60 und 70 Prozent verkaufsfremde, administrative Tätigkeiten an. Nur ein geringer Prozentsatz entfällt auf verkaufsspezifische Aufgaben, wie Angebote, Akquisition, Verkaufsabrechnungen, Auftragsabwicklung usw. Daher ist es im B2B notwendig den Vertrieb dahingehend zu entlasten, dass er sich auf seine wertschöpfende Kernaufgaben konzentrieren kann. Routine- und administrative Aufgaben werden deshalb vom CRM-System unterstützt. Dies umfasst z.B.:

- Die Terminplanung des Außendienstes.
- Die Spesen- und Reisekostenabrechnung.
- Kundendatenverwaltung, also Kundenstammdaten wie Firmenanschrift, Telefon usw., aber auch persönliche Daten des Kunden, damit dieser im Urlaub nicht gestört wird. Auch Daten über das Hobby des Kunden sind hilfreich, um Kunden individuell bedienen zu können und so ein persönliches Verhältnis zum Kunden aufzubauen. So kann z.B. das nächste Treffen auf den Golfplatz verlegt werden oder dem Kunden wird zum Geburtstag ein neuer Golfschläger geschenkt, wenn dieser Golfspieler ist.
- Besuchsberichterfassung: Eine konsequente Besuchsberichterfassung ermöglicht dem Außendienst ein schnelles Einarbeiten in Gespräche und Verhandlungen vergangener Besuche. Hier sind auch Daten wichtig, die „nebenbei“ erwähnt worden sind. Also z.B. wie es der Firma des Kunden (Ansprechpartners) geht oder ob die Konkurrenz ein besseres Angebot abgegeben hat. Auch Informationen über eine mögliche Cross- und Up-Selling-Chance sind hier zu vermerken.
- Kontakthistorie: Hier werden alle Kontakte zum Kunden aufgezeichnet. Dies umfasst Telefonate, eMails bis hin zu Geschäftsessen. Diese Kontakthistorie ermöglicht ebenfalls das Erfassen von Daten, die „nebenbei“ erwähnt worden sind, ist jedoch häufig, im Gegensatz zur Besuchsberichterfassung, nicht so ausführlich.
- Erinnerungsfunktion: Diese Funktion erinnert den Außendienstmitarbeiter täglich an seine Termine oder daran, dass er bereits seit z.B. vier Wochen einen bestimmten A-Kunden nicht mehr angerufen hat. Der Außendienstmitarbeiter wird so aktiv auf wichtige Kundenbindungsmaßnahmen hingewiesen.

Ferner bieten CRM-Systeme eine Unterstützung bei der Angebotserstellung, ähnlich der automatischen Auftragserfassung beim B2C, an. Der Außendienstmitarbeiter kann mit seinem Notebook beim Kunden Produkte konfigurieren, die Verfügbarkeit prüfen und ein

aussagefähiges Angebot erstellen. Der Forderung nach schnellen Bearbeitungszeiten, individueller Bedienung und Customizing wird so nachgekommen.

3.2.3 Serviceunterstützung

Dem Service wird aufgrund genannter Kundenanforderungen immer größere Bedeutung beigemessen. Der „after sales-Bereich“ umfasst den Serviceaußen- und den Serviceinnendienst. Der Aufgabenbereich des Serviceaußendienstes (Servicetechniker) ist ähnlich den Aufgaben des Vertriebsaußendienstes, so dass dieser schwerpunktmäßig bei seinen administrativen Aufgaben unterstützt wird. Viele Funktionen des CRM-Systems zur Serviceaußendienstunterstützung ähneln denen des Vertriebsaußendienstes (Spesenverwaltung, Angebotserstellung, Besuchsberichterfassung usw.).

Auch eine Bereitstellung von Informationen über den aufgetretenen Schaden beim Kunden ist Aufgabe des CRM-Systems (vgl. Beispiel 3 in Kapitel 2.2.3). Der Serviceinnendienst hat vor allem die Aufgabe die vom Kunden initiierten Kontakte anzunehmen. Besonders Call Center oder Customer Interaction Center unterstützen den Serviceinnendienst (vgl. Kapitel 3.3), um Beschwerden anzunehmen oder Soforthilfe über einen Kommunikationskanal anzubieten. CRM-Software unterstützt in diesem Sinne besonders das sog. Beschwerdemanagement.

Beschwerden signalisieren Kundenzufriedenheit und sind daher ein potenzieller Auslöser für den Wunsch eines Kunden, den Anbieter zu wechseln. Daher müssen Beschwerden so schnell und so adäquat wie möglich bearbeitet werden, um die vom Kunden subjektiv wahrgenommene Schlechtleistung des Anbieters zu revidieren und die Bedürfnisse des Kunden zu stimulieren. Dies wird durch Wiedergutmachung und/oder durch Ändern des kritisierten Verhaltens erreicht. Um der Forderung nach schneller und adäquater Bearbeitung der Beschwerden gerecht zu werden, muss dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, sich zu jeder Zeit (24/7), über jeden Kommunikationsweg, zu beschweren.

CRM-Systeme haben daher die Aufgabe, dem Servicemitarbeiter sämtliche Informationen über den Kunden (gekaufte Produkte, Kundenwert, Beschwerdehistorie usw.) bereitzustellen und über Wiedergutmachungs- und/oder Lösungsmöglichkeiten zur Änderung der Beanstandung zur Hand zu gehen. Bei technischen Fragen an den Service unterstützt ein sog. Help Desk den Call Center-Agent. Der Help Desk ist eine Wissensdatenbank über Produkte eines Anbieters und liefert Lösungen für bestimmte Schadensfälle, die bei einem Produkt auftreten können. Der Call Center-Agent stellt dem

Anrufer bestimmte Fragen aus einem vordefinierten Fragenkatalog, um den Schaden am Produkt zu identifizieren und liefert eine Lösungsmöglichkeit. Ist der Schaden irreparabel oder ist der Schaden vom Unternehmen verschuldet, so wird dem Call Center-Agent vom System eine Wiedergutmachungsmöglichkeit je nach Kundenwert vorgeschlagen.³⁸

Ferner ist es Aufgabe des Serviceinnendienstes gewünschte Statusauskünfte eines Kunden über die Auftragsdurchführung zu erteilen. Das sog. Order Tracking liefert dem Serviceinnendienst verlässliche Informationen durch Anbindung an ein ERP-System, inwieweit ein Auftrag abgearbeitet wurde. Auch hier ist Amazon ein gutes Beispiel, um Order Tracking zu verdeutlichen. Z.B. verschickt Amazon eine eMail an den Kunden, wenn das gewünschte Produkt versandt worden ist.

3.3 Kommunikatives / Kollaboratives CRM

Besonders im Bereich der Serviceunterstützung wird deutlich, wann eine Integration aller Kommunikationskanäle für ein erfolgreiches CRM notwendig ist. Doch auch in den Bereichen Marketing und Vertrieb werden diese Kommunikationskanäle genutzt (z.B. bei Marketingkampagnen oder durch „Produkt-Info-Hotlines“).

Der CRM-Ansatz bezieht explizit alle Kommunikationskanäle des Unternehmens zu Kunden mit ein. Während bisher die einzelnen Kanäle noch überwiegend isoliert voneinander organisiert wurden, werden sie heute zunehmend in ein Customer Interaction Center (CIC) integriert. CICs sind die Weiterentwicklung herkömmlicher Call Center, deren Fokus auf der Telephonie liegt, während CICs nun zusätzlich SMS, Internet, eMail, WAP usw. unterstützen. Durch die Nutzung von CICs kann das viel zitierte Ziel der Integration aller Kommunikationskanäle zur Individualisierung des Kundenkontaktes verwirklicht werden. Da Kontaktaufnahme über Telefon und Internet die zur Zeit am stärksten wachsenden Kommunikationsmöglichkeiten sind, wird im Folgenden auf Call Center und Internet eingegangen.

3.3.1 Call Center

Call Center übernehmen Tätigkeiten wie Telemarketing (im Rahmen des Kampagnenmanagements), Telesales (z.B. Verkaufshotline beim Otto-Versand) und Serviceaufgaben. Es wird zwischen Inbound- und Outbound-Call-Centern unterschieden, also eingehende und ausgehende Anrufe. Ein wesentlicher Bestandteil für ein effektives

³⁸ Vgl. Papels, W. (2002b), S. 119 ff.

Call Center ist die sog. **Computer Telephony Integration (CTI)**. Hier wird ein Kunde, der im Call Center anruft, anhand seiner ISDN-Nummer identifiziert, sofern er der Call-Center-Software bekannt ist. Die wichtigste Funktionalität von CTI ist, dass der Call-Center-Agent sofort eine Maske mit den relevanten Kundeninformationen auf den Bildschirm projiziert bekommt. Alle Daten stehen so zur Verfügung und ermöglichen daher eine schnelle und adäquate Bearbeitung des Kundenwunsches.

Durch die Identifikation des Anrufers kann ferner der Anruf immer wieder an den „vertrauten“ Agent weitergeleitet werden, so dass ein persönlicher Kontakt entsteht. CTI wird erweitert durch das sog. **Skill Based Routing**. Erfolgt z.B. ein Anruf aus Frankreich, so wird der Anruf direkt an einen Agent weitergeleitet, der Französisch spricht. Skill Based Routing findet auch Anwendung bei Serviceanfragen. Hat z.B. Kunde A eine Waschmaschine gekauft, so ist es wahrscheinlich, dass er zu diesem Produkt Fragen hat. Er wird daher automatisch an einen Call Center-Agent weitergeleitet, der eine Schulung über Waschmaschinen erhalten hat. Durch Skill Based Routing werden lange Wartezeiten durch Vermittlung an andere Agenten, die sein Anliegen bearbeiten können, vermieden. Besonders im Rahmen von Telemarketing oder Telesales, aber auch im Servicebereich unterstützen sog. **Skriptings** schnelles und strukturiertes Abhandeln von Telefonaten. Diese Skriptings stellen einen Gesprächsleitfaden für den Call Center-Agent dar. Wird z.B. eine Umfrage zu einem Produkt durchgeführt, kann unter Zuhilfenahme von Skriptings eine strukturierte Befragung durch den Call Center Agent erzielt werden. Ferner stellen diese Skriptings Argumentationshilfen (auch komplett ausformuliert) zur Verfügung. Stellt ein Kunde besonders seltene oder kritische Fragen, so kann der Agent schnell auf diese Fragen mit adäquater Argumentationskraft reagieren. Zudem werden durch diese Skriptings Hilfestellungen im Rahmen eines Help Desks gegeben – inklusive Wiedergutmachungsmöglichkeiten, Lösungen für technische Probleme usw.

3.3.2 Internet

Dem Internet kommt immer mehr Bedeutung zu, da es nicht an Restriktionen wie Öffnungszeiten gebunden ist. Dem Kunden wird der Mehrwert geboten zu jeder Zeit mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und das im Rahmen der pre-sales, sales oder after-sales-Phase. In der pre-sales-Phase kann sich der Kunde via Internet über angebotene Produkte des Unternehmens umfassend durch eine sog. Marketing-Enzyklopädie informieren. Amazon stellt so z.B. bei Büchern Kurzbeschreibungen des Buches und Leserrezensionen zur Verfügung. In der sales-Phase kommt der bereits

angesprochene Produktkonfigurator zum Einsatz und im after-sales-Bereich ein Help Desk-System für den Kunden (auch FAQs – Frequently Asked Questions).

Abteilungsübergreifend fungieren sog. Call-me-Back-Buttons indirekt im Internet als zusätzliche Kommunikationsschnittstelle zum Kunden. Der Kunde kann seine Telefonnummer, ein Zeitintervall (z.B. „sofort“, „in fünf Min.“ usw.) und einen Beratungswunsch angeben und auf den Button klicken. Ein Call Center-Agent ruft zurück und berät den Kunden über Produkte, Online-Bestellungen oder Servicefragen.

3.4 Zusammenfassung der Anforderungen

Zur Erreichung der CRM-Strategien muss neueste Technologie eingesetzt werden. Diese wird wiederum durch eine für das Unternehmen optimal abgestimmte Software unterstützt. Kern einer CRM-Lösung ist das Data Warehouse, in dem alle kundenrelevanten Daten gehalten werden. Diese müssen, je nach Interesse eines Anwenders (Marketing, Vertrieb, Geschäftsleitung, Key Account Manager usw.), analysiert und verdichtet werden. Hierzu werden die Methoden OLAP und Data Mining (analytisches CRM) verwendet. Die analysierten Daten werden dem operativen CRM zur Verfügung gestellt, um die funktionalen Bereiche Marketing, Vertrieb und Service in ihren Aufgaben zu unterstützen. Im Marketing ist dies das Kampagnenmanagement, das eine zielgenaue Marketingaktion ermöglicht. Der Vertrieb wird primär durch eine Entlastung des Außendienstes von Routineaufgaben (Terminverwaltung, Besuchsberichterfassung usw.) unterstützt. Im Serviceaußendienst sind ähnliche Funktionalitäten wie beim Vertrieb zu finden, der Serviceinnendienst profitiert hauptsächlich durch eine Customer Interaction Center-Unterstützung (kommunikatives CRM).

Diese genannten Funktionalitäten wirken hauptsächlich durch die „Verbesserung des Individualisierungsgrades“ sowie einer schnelleren Auftragsabwicklung und tragen so zur Kundenbindung bei. Kosten werden durch das Wissen über Kundenpotenzial eingespart, da jeder Kunde nur den Aufwand vom Unternehmen erlangt, die er wert ist.

4 Untersuchung der marktführenden CRM Software

4.1 Vorstellung der marktführenden CRM Software

Aus der Vielzahl der auf dem Markt vorhandenen Softwareanbieter für CRM-Systeme werden vorab auf der Basis der bekannten Anforderungen wie Systemlandschaft und Zielsetzung die vier folgenden Systeme ausgewählt:

1. **Microstrategie** Deutschland GmbH
2. SAP AG (**mySAP.CRM**)
3. **Peoplesoft** Vantive GmbH
4. **Siebel** Systems Deutschland GmbH

4.2 Ergebnisse der Untersuchung

Die Softwaresysteme werden hinsichtlich des Kriterienkatalogs evaluiert. Ihnen werden je nach Erfüllung eines Kriteriums Noten von 0 bis 5 vergeben (0 = nicht erfüllt, 5 = sehr gut). Noten und Gewichtung werden multipliziert und am Ende eines Kriterienbereichs addiert. Durch die Addition der Bereichsergebnisse ergibt sich schließlich die Gesamtpunktzahl. Bei der Begründung der Benotung wird der Fokus auf die Leistungsdifferenzen der verschiedenen Anbieter gesetzt, um vorhandene Unterschiede besonders hervorzuheben.

4.2.1 IT Umfeld

Im IT Umfeld lassen sich an einigen Stellen erhebliche Leistungsunterschiede der einzelnen Softwareprodukte feststellen. mySAP.CRM zeigt eine besonders große Softwarekompatibilität. Diese fällt zuerst im Servicebereich auf. mySAP.CRM unterstützt nicht nur Windows NT sondern auch Unix und Novell. Microstrategie beschränkt sich auf der Server-Seite nur auf Windows NT und hat deshalb die schlechteste Note im Kriterium erhalten. Auch im Bewertungsfeld *Schnittstellen zu ERP-Systemen* liegt mySAP.CRM weit vorne, da die Systemplattform analog zu SAP R/3 ist. Auch in dem Kriterium *Integration Microsoft-Anwendungen* sticht mySAP.CRM

heraus. Aufgrund der langjährigen Erfahrung im SAP R/3 Umfeld bietet SAP eine komplette und einfach durchzuführende Integration von Microsoft-Produkten³⁹.

Weitere Auffälligkeiten im Bereich IT Umfeld sind bei Peoplesoft zu finden. Peoplesoft ist der einzige Anbieter der kein WAP Protokoll unterstützt. Siebel und mySAP.CRM unterstützen zudem noch weitere Protokolle und werden daher besser klassifiziert.

Ebenfalls hervorzuheben ist Peoplesoft. Peoplesoft benötigt von allen Anbietern die geringste Hardwareanforderung. Die einzige Anforderung an die Hardware ist die Notwendigkeit einen Browser ab Version 4.x laufen zu lassen, denn Peoplesoft realisiert ihr System über einen thin Client (web-Client).

Siebel schneidet im dem Kriterienfeld *Hardwareanforderungen* am schlechtesten ab, da es sehr hohe Systemvoraussetzungen beansprucht.

	Microstrategie			mySAP.CRM			Peoplesoft			Siebel		
	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.
Gängige Betriebssysteme Client	3	2	6	3	4	12	3	3	9	3	2	6
Gängige Betriebssysteme Server	3	1	3	3	5	15	3	3	9	3	3	9
DB Server	3	5	15	3	5	15	3	5	15	3	5	15
Schnittstellen SAP System	3	2	6	3	5	15	3	3	9	3	3	9
eMail Schnittstelle	2	1	2	2	4	8	2	2	4	2	2	4
Textverarbeitung Schnittstelle	1	2	2	1	5	5	1	0	0	1	3	3
Terminverwaltung Schnittstelle	2	2	4	2	3	6	2	3	6	2	3	6
Protokolle	3	3	9	3	4	12	3	2	6	3	4	12
Integration Microsoft Anwendungen	2	3	6	2	5	10	2	1	2	2	1	2
Hardware Anforderungen	2	3	6	2	3	6	2	5	10	2	1	2
CTI	3	5	15	3	5	15	3	5	15	3	5	15
Gesamt			74			119			85			83

Abbildung 9: Bewertung IT Umfeld

³⁹ Gängige Microsoft-Produkte sind Office, Outlook, Projekt

4.2.2 Marketing-Unterstützung

Im Bereich Marketing-Unterstützung unterscheiden sich die Anbieter nur geringfügig. Am auffälligsten ist das Bewertungskriterium *Externer Zugriff* ausgefallen. Peoplesoft, Siebel und mySAP.CRM bieten einen vollen externen Zugriff auf alle Funktionalitäten ihres Systems. Microstrategie hat seinen externen Zugriff erst im letzten Jahr realisiert und das auch nur teilweise. Eine 1 zu 1 Verbindung ist bei Microstrategie nicht möglich. Dafür hat der Mitarbeiter die Chance, sein Notebook mit den neuesten Daten zu aktualisieren. Erst nach dem Abgleich der Daten ist ein weiteres Arbeiten mit dem System möglich, während bei Siebel, Peoplesoft und mySAP.CRM das Arbeiten in Echtzeit ermöglicht wird.

	Microstrategie			mySAP.CRM			Peoplesoft			Siebel		
	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.
Gängige Analysen	3	5	15	3	5	15	3	4	12	3	4	12
Kampagnen Management	3	5	15	3	5	15	3	5	15	3	4	12
Externer Zugriff	2	0	0	3	5	15	2	5	10	2	5	10
Gesamt			30			45			37			34

Abbildung 10: Bewertung Marketing Unterstützung

4.2.3 Vertriebs-Unterstützung

Microstrategie bietet im Bereich der Vertriebs-Unterstützung so gut wie keine Funktionalitäten an. Microstrategie erhält einen Punkt im Kriterium *Gängige Analysen*, da es eine Funktion für die Ermittlung das Cross-Selling-Potenzials⁴⁰ bietet.

Die anderen Anbieter liegen in diesem Bereich dicht beieinander. mySAP.CRM, Peoplesoft und Siebel decken das gesamte Analysespektrum ab. Gleiches gilt für die *Angebots- und Auftragsmanagement-Unterstützung*.

⁴⁰ Cross-Selling: Verkaufsbemühungen von Unternehmen gegenüber Kunden, die nur einen Teil der Produkte/Dienstleistungen in Anspruch nehmen, um so die Kunden für Nutzung weiterer Produkte zu gewinnen.

	Microstrategie			mySAP.CRM			Peoplesoft			Siebel		
	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.
Gängige Analysen	3	1	3	3	5	15	3	5	15	3	5	15
Unterstützung Angebots- und Auftragsmanagement	1	0	0	1	5	5	1	5	5	1	5	5
Externer Zugriff	3	0	0	3	5	15	3	4	12	3	4	12
Gesamt			3			35			32			32

Abbildung 11: Bewertung Vertriebs Unterstützung

4.2.4 Internet / eCRM

In dem Bereich eCRM gibt es erhebliche Leistungsunterschiede. eProcurement wird von allen Anbietern außer Microstrategie angeboten. Die angebotenen Leistungen von mySAP.CRM, Peoplesoft und Siebel im Kriterium *eProcurement* reichen von elektronischen Produktkatalogen über einen Produktkonfigurator bis hin zur Lieferstatusanzeige.

In dem Kriterienfeld *personalisierte Web Page* differieren die Leistungen erheblich. Peoplesoft und mySAP.CRM sind die einzigen Anbieter, die akzeptable Leistungen bieten. Beide Anbieter generieren die kundenspezifische Web Page aus den Inhalten des Data Warehouses. Die Identifizierung des Kunden geschieht hauptsächlich über den Login eines Kunden. Zusätzlich gewährleistet mySAP.CRM Ansätze zur Identifizierung eines Kunden über Cookies und die IP-Adresse eines Computers. Siebel bietet erst seit 2001 eine personalisierte Web Page an. Die Erstellung einer kundenspezifischen Web Page ist lediglich über den Login eines Users möglich. Daher hat Siebel die zweitbesten Bewertung in diesem Kriterienfeld. Microstrategie erhält in diesem Kriterienfeld keine Punkte, da es keine Funktionalitäten in diesem Bereich bietet.

Für das Kriterium *Click Behavior Analysis* realisiert Microstrategie die zufriedenstellendste Lösung. Microstrategie und Peoplesoft erhalten die volle Punktzahl, da sie die meisten Funktionalitäten und Konfigurationsmöglichkeiten der Click Behavior Analysis bieten. So übergeben die Microstrategie- und Peoplesoft – Tools ihre Analysedaten automatisch und direkt an das Data Warehouse. Dies ist von besonderem Vorteil, da z.B. keine Zeitverzögerung beim Erstellen einer persönlichen Web Page entsteht. Der User kann bereits beim nächsten Click auf eine Seite mit den neuesten, für ihn relevanten Produktinformationen begrüßt werden. Zudem werden die ausgewerteten Daten aus der Click Behavior Analysis in das Opportunity Management eingespeist.

Im Kriterienfeld *Help Desk* bietet Microstrategie keine Funktionalität. Alle weiteren Anbieter bieten die Standardfunktionalität, wie Suchfunktion und Onlineanbindung. mySAP.CRM und Siebel schaffen zudem noch die Möglichkeit, automatische Lösungsvorschläge für das Problem generieren zu lassen. Daher erhalten mySAP.CRM und Siebel die beste Bewertung in diesem Bewertungskriterium.

	Microstrategie			mySAP.CRM			Peoplesoft			Siebel		
	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.
eProcurement	1	0	0	1	5	5	1	5	5	1	5	5
Personalisierte Web Page	2	0	0	2	5	10	2	4	8	2	3	6
Click Behavior	3	5	15	3	4	12	3	5	15	3	3	9
Help Desk	2	0	0	2	5	10	2	4	8	2	5	10
Gesamt			15			37			36			30

Abbildung 12: Bewertung eProcurement / eCRM

4.2.5 Call Center Unterstützung

Auch in dem Bereich Call Center gibt es erhebliche Leistungsunterschiede. Microstrategie bietet hier fast keine Leistung an. mySAP.CRM und Siebel decken nahezu das gesamte Spektrum der Call Center unterstützenden Funktionalitäten ab (Anzeigen Kundenhistorie, Skill Based Routing, Skripping, Power Dialing). Dennoch steht Siebel mySAP.CRM im Kriterium Power Dialing nach, denn mySAP.CRM stellt in diesem Bereich eine klar strukturierte Oberfläche zur Verfügung. Peoplesoft schließt in genannten Bereichen eher durchschnittlich ab.

Das Kriterium *Beschwerde Management* wurde bei mySAP.CRM und Siebel ebenfalls mit voller Punktzahl bewertet. Alle Funktionalitäten wie z.B. die automatische Einspeisung der Beschwerde in das Data Warehouse, Analysen der Beschwerden, Alarmsystem zur Verfolgung der Beschwerde und ein Beschwerdemanagement Controlling sind vorhanden und realitätsnah umgesetzt. Microstrategie führt im Kriterienfeld *Beschwerdemanagement* keine Funktionalitäten.

	Microstrategie			mySAP.CRM			Peoplesoft			Siebel		
	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.
Anzeige der Kundenhistorie	2	0	0	2	5	10	2	2	4	2	5	10
Skill Based Routing	2	3	6	2	5	10	2	3	6	2	5	10
Skripting	3	0	0	3	5	15	3	3	9	3	5	15
Power Dialing	1	0	0	1	4	4	1	3	3	1	4	4
Beschwerde Management	3	0	0	3	5	15	3	3	9	3	5	15
Call Center Controlling	2	5	10	2	5	10	2	4	8	2	5	10
Gesamt			16			64			39			64

Abbildung 13: Bewertung Call Center Unterstützung

4.2.6 Service und Zusatzleistungen der Anbieter

In dem Bewertungsbereich *Service* liegen alle Anbieter dicht beieinander. Geschäftsprozessanalysen, Installationsunterstützung, Beratung, anschließende Schulung und selbstverständlich auch ein Help Desk und eine Service Hotline gehören zum Service- Angebot. mySAP.CRM erhält als einziger Anbieter die volle Punktzahl, da die Erfahrungen aus der Standardsoftware SAP R/3 in diesem Bewertungskriterium eine sehr große Rolle spielen und diese durch die SAP perfekt ausgeführt wird.

In dem Kriterienfeld *Individual-Programmierung* bietet nur Siebel die Individual-Programmierung nicht an. Sind hier Anpassungen erforderlich, wird der Einsatz externer Berater zwingend.

	Microstrategie			mySAP.CRM			Peoplesoft			Siebel		
	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.	Gew.	Note	Erg.
Service	3	4	12	3	5	15	3	4	12	3	4	12
Individual-programmierung	3	4	12	3	5	15	3	4	12	3	0	0
Gesamt			24			30			24			12

Abbildung 14: Bewertung Service und Zusatzleistungen

4.3 Gesamtergebnis

Der CRM-Softwareanbieter mit den meisten Funktionen ist mySAP.CRM (330 Punkte) mit 85 Punkten vor Siebel (255 Punkte). Platz drei wird von Peoplesoft belegt mit 253 Punkten. Microstrategie konnte nur 162 Punkte erreichen:

	Microstrategie	mySAP.CRM	Peoplesoft	Siebel
IT Umfeld	74	119	85	83
Marketing Unterstützung	30	45	37	34
Vertriebsunterstützung	3	35	32	32
Internet / eCRM	15	37	36	30
Call Center	16	64	39	64
Service / Zusatzleistungen	24	30	24	12
Gesamt	162	330	253	255

Abbildung 15: Gesamtergebnis der Untersuchung

mySAP.CRM ist Bereichssieger in allen Bewertungs-Bereichen und ist daher die universellste Software-Lösung mit den meisten Funktionen. Peoplesoft und Siebel haben eine ausgewogene Bewertung erhalten. Beide haben relativ hohe Bewertungen im Bereich IT Umfeld erhalten und erfüllen die wichtigsten Hardwareanforderungen, wie z.B. Schnittstellen zu etablierten ERP-Systemen und Datenbanken. In der Vertriebsunterstützung fehlen auch nur wenige Funktionalitäten. Einzig die Funktionalität einer Außendienst-Besuchs-Optimierung unterscheidet Peoplesoft und Siebel von mySAP.CRM dem Bereichssieger.

Sowohl bei Peoplesoft als auch bei Siebel lässt sich die Unternehmensvergangenheit klar erkennen. Beide CRM-Systemlösungen sind aus dem Call Center Bereich groß geworden. Alle Funktionalitäten, die mit After-Sales zu tun haben, sind bei beiden Softwarelösungen stark vertreten. Besonders im Call Center Bereich, aber auch in dem Bereich Internet / eCRM liegen beide dicht an dem Bereichssieger mySAP.CRM.

Die Stärken von mySAP.CRM liegen nicht nur in den einzelnen Funktionen der Software. mySAP.CRM ist ein Produkt der SAP AG und mit mehr als 25-jähriger Unternehmensgeschichte liegen die Stärken klar auf der Hand. SAP garantiert eine optimale und schnelle Anbindung der CRM-Lösung an ein SAP R/3 System. Dieser Vorteil ist sehr vielen Unternehmen besonders wichtig. Außerdem bietet mySAP.CRM im Bereich IT Architektur die meisten Funktionalitäten bzw. Schnittstellen. Da die

IT Architektur für viele Unternehmen ein K.O. Kriterium ist, ist dieser Bereich nicht zu unterschätzen.

Wie in Kapitel 3.2 gezeigt, spielt der Außendienst im B2B eine besondere Rolle. Der Außendienst übernimmt in fast allen Branchen viele Bereiche des Marketing, Vertrieb und Service. Außerdem ist für alle Branchen ein funktionierendes ERP-System von entscheidender Bedeutung. Im B2C Bereich bietet mySAP.CRM die geeignete Lösung an, da genügend Funktionalitäten in den Bereichen Marketing und Service durch moderne Kommunikationskanäle gegeben sind. Zudem sind essentielle Analyseinstrumente im Marketing-Bereich vorhanden. Einen Kunden zu durchschauen, wird so schwieriger und ist besonders bei einem großen, unübersichtlichen Kundenstamm von Bedeutung. Der B2B Bereich verlangt oben genannte Funktionalitäten nicht. Eine schlanke CRM Lösung ist für den B2B Bereich aufgrund einer einfachen Bedienung von Vorteil.

Peoplesoft und Siebel bieten grundsätzlich eine ausgewogene Lösung, sind aber im B2C Bereich besonders interessant. Beide Lösungen sind im After Sales Bereich sehr stark. Microstrategie ist keine Konkurrenz zu den drei anderen Anbietern. Microstrategie ist aufgrund fehlender Funktionen in der Vertriebsunterstützung nicht für den B2B geeignet. Microstrategie ist nur für den B2C zu gebrauchen.

4.4 Fazit

Eine Auswahl einer CRM-Softwarelösung in Hinblick auf Branchenspezifika lässt sich generell nur bezüglich der Eignung für den B2B und B2C vornehmen. Des weiteren lässt sich eine genaue Empfehlung einer Softwarelösung nur nach einer genauen Geschäftsprozessanalyse eines Unternehmens aussprechen. Die branchenspezifischen Anforderungen eines Unternehmens lassen sich meistens durch Branchentemplates realisieren, welche sich insbesondere bei schwierigen Geschäftsprozessen nur schwer umsetzen lassen. In diesem Fall ist dann eine Individual-Programmierung unumgänglich.

Ohne die Kenntnis von unternehmensspezifischen Anforderungen ist keine Lösung zu empfehlen, da auch nicht bekannt ist, auf welche Kriterien die einzelnen Unternehmen besonderen Wert legen. Außerdem lässt sich festhalten, dass eine Softwarelösung nie ohne eine kundenorientierte Unternehmensstrategie umgesetzt werden kann. CRM verlangt nach einer Sensibilisierung des kundenorientierten Denkens sowohl auf Mitarbeiterebene, als auch auf der Ebene des Managements, da häufig eine Umstrukturierung der Geschäftsprozesse erforderlich wird, um einen CRM-Ansatz

umzusetzen.. Die Einführung einer CRM-Softwarelösung ohne aufbereitetes Umfeld muss scheitern.

Für die Beratung eines Unternehmens im Hinblick auf die Einführung eines CRM-Softwaresystems lassen sich folgende Punkte festhalten:

- Das Unternehmen muss bereit sein, kundenorientiert und nicht produktorientiert zu denken.
- Eine Geschäftsprozessanalyse ist von entscheidender Notwendigkeit.
- Die Unternehmensstrategie muss festgelegt und umgesetzt werden, bevor es zur Entscheidung eines CRM-Systems kommt.
- Die branchenspezifischen und die unternehmensspezifischen Anforderungen müssen festgelegt werden.
- Ein Kriterienkatalog muss unternehmensspezifisch angefertigt werden.
- Eine Auswahl einer CRM-Software muss vor allem im Hinblick auf die geforderten Funktionalitäten erfolgen. Defizite im Anforderungskatalog werden bei späterer Nutzung schonungslos aufgedeckt.
- Es ist auch über eine Individuallösung nachzudenken.
- Mitarbeiterschulungen sensibilisieren das kundenorientierte Denken.

Schließlich ist über den Preis der CRM-Lösung nachzudenken. Dieser ist jedoch mit den einzelnen Softwarehäusern abzugleichen, da diese oft keine Festpreise pro Softwarelizenz anbieten.

Das Fazit der Analyse lässt sich wie folgt zusammenzufassen: Ein Softwaresystem erleichtert die Umsetzung einer kundenorientierten Sicht erheblich, es ersetzt jedoch nicht die Notwendigkeit veraltete Unternehmensstrukturen und Strategien neu zu ordnen. Deshalb wird für das anschließend zu konzipierende Konzept mySAP.CRM als strategisches Produkt auszuwählen, um eine homogene IT Architektur auf einer Standard Plattform zu gewährleisten.

5 Soll-Konzeption Dialogmarketing

Den Zielvorgaben dieser Arbeit entsprechend, wird im Folgenden eine allgemeingültige Sollkonzeption für die Zuliefererindustrie erstellt. Diese Sollkonzeption hat den Zweck, dass alle Anforderungen an das System berücksichtigt werden. Es stellt sich das Problem, dass die Systementwickler nicht Experten im Anwendungsfachgebiet sind. Daher müssen alle Anforderungen durch den Systemanalytiker aufgenommen und mit den Anwendern abgestimmt werden. Dies geschieht insbesondere durch das Bilden von Use Cases. Zweitens hat die Soll-Konzeption den Zweck, dass den Systementwicklern eine Grundlage für die Implementierung des Systems gegeben wird, so dass alle Anforderungen an das System umgesetzt werden und das Projektmanagement während der Realisierung ausschließlich über Change Requests entscheiden muss. Insbesondere ein statisches- und ein dynamisches OOA-Modell stellen diese Grundlage dar. Statisches- und dynamisches Modell dienen zudem auch dem Systemanalytiker als Basis für einen Prototypen.

Unter der Berücksichtigung der allgemeinen Anforderungen an eine CRM-Software wird ein allgemeingültiger Anforderungskatalog erstellt, um daraus ein Pflichtenheft abzuleiten. Daraufhin werden die Anforderungen in ein OOA-Modell – bestehend aus Use Cases, Klassendiagramm und Sequenzdiagrammen – umgesetzt. Letztendlich wird ein Prototyp erstellt.

Die genannten Schritte laufen weitestgehend iterativ ab. D.h., dass z.B. zunächst ein OOA-Modell erstellt wird. Daraufhin wird ein Prototyp abgeleitet und mit den Anwendern evaluiert. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse, Verbesserungen usw. werden wieder in ein OOA-Modell umgesetzt, woraus wieder ein Prototyp abgeleitet wird usw. Dies geschieht so lange bis ein befriedigendes Ergebnis vorliegt. Eventuell müssen – aufgrund der Erkenntnisse – auch Änderungen am Anforderungskatalog und Pflichtenheft vorgenommen werden.

Die folgenden Schritte stellen die bereits letzte Version der Soll-Konzeption dar, es liegen also keine weiteren Verbesserungsvorschläge der Anwender vor.

5.1 Erstellung eines Anforderungskataloges

Der Anforderungskatalog wird in vier Schritten erstellt, wobei einige Ergebnisse der einzelnen Schritte redundant sein können. In diesem Fall wird nur auf die Redundanz hingewiesen. Das Ergebnis wird in diesem Fall nicht erneut erläutert.

Im ersten Schritt werden die Erkenntnisse der Kapitel 2 und 3 mit dem in Kapitel 4 verglichen. Aus den Defiziten der aktuell verfügbaren Systeme in Hinblick auf CRM-Kriterien ergibt sich ein erster Teil des Anforderungskataloges. Im zweiten Schritt werden Workshops mit den Key Usern durchgeführt, um weitere Verbesserungspotenziale aufzudecken und um die praxisrelevanten Geschäftsprozesse zu verstehen.

Letztendlich wird der Anforderungskatalog mit den zusätzlichen Anforderungen komplettiert.

5.1.1 Kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen System im Hinblick auf CRM

Die heutigen verfügbaren Systeme lassen bereits Grundzüge eines operativen CRM-Systems erkennen, diese sind jedoch bei weitem noch nicht ausgereift, so dass diese nicht als CRM System klassifiziert werden können. Sie vereinen im weitesten Sinne Funktionalitäten, die der Marketingunterstützung und der Vertriebsunterstützung im B2B-Bereich zugeordnet werden können.

Die **Mailingfunktionalität** stellt – im weitesten Sinne – eine vereinfachte Version des Kampagnenmanagements dar. Das Marketing kann gezielte Suchmuster für ein Kundensegment angeben und automatisch Adresslisten generieren. Ansprechpartner können so gezielt beworben werden. Es ist jedoch zu beachten, dass dieses System nur den aktionsorientierten Ansatz bei einer Kampagne verfolgt und nur einstufig ermöglicht wird. D.h., dass keine weiteren Aktionen für den Kunden (aufgrund fehlender mehrstufiger Kampagnenplanung und keiner Automatisierung der Responseerfassung des Kunden) durchgeführt werden können. Hier liegt auch der größte Schwachpunkt der meisten Systeme im Sinne der Marketingunterstützung. Die Response des Kunden auf ein Mailing kann nur manuell erfasst werden. Die meisten Systeme unterstützen den Anwender nicht bei der Erfassung der Response des Kunden. Daten können so schnell veralten oder gar falsch sein. Zudem ist die „Kampagnenfunktionalität“ nur auf den schriftlichen Kommunikationskanal beschränkt.

Enthalten sind Funktionen zum Erfassen von Firmen und Ansprechpartnerdaten sowie eine Besuchsberichtserfassung. Um den Vertrieb jedoch weitestgehend von administrativen und Routine-Aufgaben zu entlasten, fehlen Terminplanung, Spesen- und Reisekostenabrechnung, Kontakthistorie und eine Erinnerungsfunktion (vgl. Kapitel 3.2.2). Terminplanung sowie Spesen- und Reisekostenabrechnung werden zwar unterstützt, stellen jedoch nur Insellösungen dar, d.h. diese Systeme würden aufgrund unterschiedlich genutzter Technologien eine heterogene Systemlandschaft und Datenhaltung bilden.

Die **Kundendatenverwaltung** weist im Sinne von CRM erhebliche Defizite auf. Der Anwender kann nach seinem subjektiven Empfinden einen Kunden (Firma) klassifizieren. Die Klassifizierung erfolgt durch die Buchstaben A, B und C; es ist hier jedoch nicht eine ABC-Klassifikation im Sinne eines Kundenwertes gemeint, da es sich als kompliziert und zeitaufwändig für einen Anwender darstellt, einen Customer Value manuell zu berechnen. Die Anwender bewerten vielmehr subjektiv und haben verschiedene Bewertungsmaßstäbe. Eine Customer Lifetime Value Betrachtung unterstützen die Systeme nicht und der Anwender erkennt somit nicht, welchen wirklichen Wert ein Kunde für das Unternehmen hat.

Positiv im Sinne von CRM ist, dass **Ansprechpartnern Interessensbereiche** zugewiesen werden können. Hier greift jedoch das gleiche Argument wie im voranstehenden Absatz. Auch hier werden ABC-Werte subjektiv dem Ansprechpartner zugewiesen und es erfolgt keine Potenzialwertung.

Die **Firmen- und Ansprechpartnerdaten** spiegeln ansonsten nur die reinen Kontaktdaten wider. Interessen, die ein Ansprechpartner privat hat oder wann er im Urlaub ist usw., werden nicht abgebildet. Die Systeme unterstützten daher keine kundenbindenden Maßnahmen, die aus diesen Informationen unternommen werden können (z.B. Whiskey als Weihnachtsgeschenk, wenn der Ansprechpartner Whiskeytrinker ist).

Aus genannten Kritikpunkten lassen sich folgende Soll-Kriterien für ein CRM orientierteres System, zusätzlich zu bereits abgebildeten Funktionalitäten, ableiten:

- Ermöglichen von mehrstufigen Kampagnen,
- Implementierung von Terminplanung sowie Spesen- und Reisekostenabrechnung,
- Erfassen von sämtlichen Kontakten zum Kunden (nicht nur die Besuchsberichte)
- Bereitstellen einer Erinnerungsfunktion für den Anwender,

- automatische Berechnung eines Kundenwertes (bei der Firma),
- Berücksichtigung von Potenzialwerten bei Firmen und Ansprechpartnern und
- Abbilden von weitergehenden Kundendaten zur besseren Sicht auf den Kunden (Firma und Ansprechpartner).

5.1.2 Key User Befragung

Im Zuge der Erstellung eines Anforderungskataloges wurden Interviews mit den Key Usern geführt. Bei der Auswahl der Key User wurde darauf geachtet, dass möglichst unterschiedliche Anwender involviert werden, um alle Geschäftsprozesse, die aktuell unterstützt werden (werden sollen), abzubilden. Die Key User unterscheiden sich in Position und daher auch in ihrem operativen Geschäft sowie in den Branchen, in denen sie arbeiten. Folgende Anwendergruppen wurden involviert:

- Key Account Manager und Sekretariats-Mitarbeiter eines Schulungsinstitutes,
- Projektleiter, Key Account Manager und Programmierer einer Medienagentur sowie
- Key Account Manager und Sekretariats-Mitarbeiter einer IT-orientierten Unternehmensberatung.

Das Ziel der Befragung war es,

- negative und positive Kritik der Anwender zu erfassen, um Verbesserungspotenziale aufzudecken,
- Transparenz der Geschäftsprozesse der Anwender zu schaffen, um so die durch das aktuelle System vorgegebenen Geschäftsprozesse optimieren zu können und
- Wünsche der Anwender zur erfassen.

Um die Ziele der Befragung erreichen zu können, wird ein problemzentriertes Interview als Befragungsart gewählt, also ein Interview, in dem der Teilnehmer zu bestimmten vorgegebenen Themen seine Meinung frei äußert. Ein problemzentriertes Interview ist eine Form der sog. qualitativen bzw. unstrukturierten Interviews. Dabei steht dem Interviewer methodisch – wenn überhaupt – nur mehr ein Gesprächsleitfaden zur Verfügung, in dem das Interviewziel, einige Themengruppen und eventuell ad hoc formulierte Fragen festgehalten sind. Es ist meist ein sehr freier, aber dennoch gesteuerter Gesprächsverlauf, daher ähnelt seine Form am ehesten einem Alltagsgespräch.

Von einer strukturierten, standardisierten Befragung wurde aufgrund der unterschiedlichen Anwendergruppen und der Zielvorgabe abgesehen, da erstens der Vorteil dieses Interviewtyps – die Vergleichbarkeit von Antworten – nicht durch die Zielvorgaben gefordert ist und zweitens die Anwender das System unterschiedlich nutzen und untereinander einen unterschiedlichen Wissensstand haben.

Ein problemzentriertes Interview zielt auf eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen der Befragten ab und charakterisiert sich durch Erzählungen des Befragten und gezielten Nachfragen des Interviewers. Um optimale Ergebnisse erzielen zu können bzw. authentische Informationen zu erhalten ist es wichtig, dem Befragten wohlwollend und engagiert gegenüberzutreten und sich auf Kultur und Sprache des Befragten einzulassen. Zu diesem Zwecke wurden die Anwender an ihrem Arbeitsplatz befragt.

Bei der Anwenderbefragung kristallisierten sich folgende Verbesserungspotenziale, Kritikpunkte und Wünsche heraus:

- Die Benutzerergonomie muss deutlich überarbeitet werden, so dass der Workflow handhabbar über die Masken abgebildet wird. Als Beispiel wurde häufig das umständliche Wechseln zwischen der Anzeige einer Firma und dem Editiermodus einer Firma genannt.
- Ferner sollten alle relevanten Kundendaten auf einen Blick vom Anwender erfassbar sein. Beim jetzigen System wird dies durch viel „scrollen“ der Anzeige verhindert.
- Eine Sortierfunktion in allen Listen, die Ansprechpartner anzeigen, wäre wünschenswert. Denn jeder Nutzer sucht nach unterschiedlichen Kriterien Ansprechpartner heraus. Als Beispiel sei hier der spezielle Anwendungsfall einer Sekretärin genannt. Diese nutzt die Suchfunktion zum Herausfinden der Ansprechpartner, die in einem bestimmten Monat Geburtstag haben, um ihnen Geburtstagskarten schicken zu können. Das System sortiert jedoch die generierte Adressliste automatisch nach Postleitzahlbereichen, um durch die Vorsortierung bei Mailings Vergünstigungen bei der Post zu erhalten. Die Sekretärin verschickt die Geburtstagskarten jedoch erst einen Tag vor dem Geburtstag des Ansprechpartners und muss daher die entsprechende Reihenfolge der Geburtstage manuell heraussuchen.
- Besuchsberichte oder Aufträge usw. sollten als beliebiges Dokument (pdf., doc. usw.) an einen Ansprechpartner angehängt werden können (zur Zeit werden

Besuchsberichte über ein Eingabeformular als Text in der Datenbank abgespeichert).

- Es wurde bemängelt, dass Notizen zu einem Kunden nur in ein Bemerkungsfeld (Text Feld) geschrieben werden können, welche dann für alle Mitarbeiter eines Mandanten sichtbar sind. In diesem Zuge wünschte man sich a) persönliche Notizen zu einem Ansprechpartner speichern zu können und b) die Notizen innerhalb des Bemerkungsfeldes übersichtlicher zu machen (da zur Zeit die Notizen in einem HTML Text Feld dargestellt werden, ist eine Formatierung der Notizen nicht möglich).
- Ferner wurden die bereits in Kapitel 5.1.1 angesprochenen Anforderungen „Terminverwaltung“, „Kontakthistorie“, „Kampagnenmanagement“, „Unterstützung bei der Responseerfassung“ und „Erinnerungsfunktion“ angeregt.

5.1.3 Funktionsumfang der Systemplattform

Um Inspirationen für die Erstellung eines Anforderungskataloges zu erlangen, wurden die marktführenden CRM-Softwareanbieter auf ihre Funktionalität geprüft (vgl. Kapitel 4).

Als strategisches Produkt wurde mySAP.CRM ausgewählt, um eine homogene IT Architektur auf einer Standard Plattform zu gewährleisten. Die strategische Entscheidung auf ein Standard Produkt zu setzen wurde durch die Anwenderbefragung verstärkt und bestätigt.

Weiterhin bietet dieses System eine sog. Teamselling-Funktionalität an, die letztendlich Cross-Selling-Potenziale ausnutzt.

Beispiel 4:

Der Key Account Manager (A) für den Bereich Application Development erfährt in einem Gespräch mit Kunde (B), dass demnächst SAP R/3 eingeführt werden soll und dass noch Unternehmensberater für die Einführung von R/3 gesucht werden. A kann nun dem Bereichsleiter (C) für SAP R/3 diese Information zukommen lassen und den Kontakt zwischen B und C herstellen. C erhält nun alle Informationen über den Kunden B von A. So kann C aufgrund bereitgestellter Informationen sofort richtig an den Kunden herantreten.

Ferner werden die Key Account Manager, die für eine Firma zuständig sind, im System abgebildet. So kann im genannten Beispiel z.B. der Bereichsleiter SAP R/3 A als Key

Account Manager für Firma B identifizieren und fragen, ob dieser nicht einen Kontakt zu B für C herstellen kann, um neue Verkaufschancen zu erhalten.

Aus dem Vergleich der CRM-Systeme lassen sich zwei weitere – noch nicht erwähnte – Punkte in den Anforderungskatalog aufnehmen:

- Versandfunktion von Ansprechpartnerdaten an andere Anwender des Systems und
- das Abbilden der zuständigen Key Account Manager zu einer Firma.

Die Zuliefererindustrie stellt folgende Rahmenbedingungen an das mySAP.CRM System:

- Die originären Funktionalitäten des bestehenden Systems sollen nach wie vor Bestandteil des zu entwickelnden Systems bleiben. Hier sind besonders das Zuweisen von Interessen eines Ansprechpartners zu Geschäftsbereichen und die verschiedenen mandantenbezogenen Sichten gemeint.
- Das System muss wieder eine Webapplikation werden.
- Das System soll auf Basis ABAP und Java Enterprise programmiert werden können und auf jedem J2EE-fähigen Webserver laufen.
- Das System darf keine Restriktion in Bezug auf die Menge der zu speichernden Daten aufweisen.
- Der Client benötigt zum Ausführen des Programms nur einen Browser (ab Internet Explorer 5.5 oder Netscape 6).
- Die Antwortzeit des Systems darf im Regelfall nur drei Sekunden in Anspruch nehmen.

5.2 Ableiten eines Pflichtenheftes

Aus genannten Anforderungen lässt sich ein Pflichtenheft für die mySAP.CRM ableiten. Das Pflichtenheft ist gegliedert in Zielbestimmung (Abgrenzung von Muss- und Kann-Kriterien), Einsatz (Anwendungsbereiche des Systems), Umgebung (Voraussetzungen für das System), Funktionalitätsbeschreibung, zu verarbeitende Datenlast, zeitliche Leistungen des Systems, GUI-Vorgaben und Qualitätsziele. Letztendlich wird das Pflichtenheft abgestimmt und dient als Basis für die weitere Systemanalyse.

5.2.1 Zielbestimmung

5.2.1.1 Muss-Kriterien

- System muss eine Webapplikation (mit Java J2EE) sein.
- Das System muss mandantenbezogen sein.
 - Firmenstammdaten sind mandantenübergreifend sichtbar.
 - Anwender innerhalb eines Mandanten haben Zugriff auf alle Ansprechpartnerdaten eines Mandanten und den dazugehörigen Aktivitäten, die nicht privater Natur sind.
- Verwaltung von Firmendaten.
 - Stammdaten (Firmenbezeichnung, Firmenzusatz, vollständige Adresse, Telefon, Fax, eMail, URL).
 - Zuordnung zu Branchen, die dynamisch von einem Berechtigten gepflegt werden können.
 - Zuordnung eines Status (z.B. „Interessent“, „aktiver Kunde“ usw.) und eines Typs (z.B. „Lieferant“, „Kunde“, usw.). Status und Typ müssen dynamisch von einem Berechtigten pflegbar sein.
 - Eingabe von Bemerkungen.
 - Ansprechpartner müssen einer Firma zuweisbar sein.
 - Einer Firma müssen die zuständigen Key Account Manager zugewiesen werden können.
- Verwaltung von Ansprechpartnerdaten einer Firma.
 - Stammdaten (Anrede, Titel, Vorname, Name, Position innerhalb der Firma, Abteilung innerhalb der Firma, Telefon, Fax, eMail, Mobilnummer). Anrede und Titel müssen dynamisch durch einen Berechtigten pflegbar sein.
 - Zusätzlich zu der Position und der Abteilung innerhalb einer Firma muss eine allgemeingültige Zuweisung zu einer Position und einer Firma erfolgen, die für eine Suche genutzt werden kann.
 - Dem Ansprechpartner müssen Bemerkungen zugeordnet werden können, die formatierbar sind, um eine Übersichtlichkeit gewährleisten zu können.
 - Es müssen Interessen eines Ansprechpartners zu Geschäftsbereichen eines Mandanten zuweisbar sein. Die Geschäftsbereiche sind dynamisch von einem Berechtigten zu pflegen. Die Interessen bilden einen Ist-Wert und einen Potenzialwert ab.
 - Es muss gewährleistet sein, dass einem Ansprechpartner weitere Kriterien (im Folgenden werden diese Kriterien mit „Z-Feld“ bezeichnet)

zugeordnet werden können (z.B. Geburtstagskarte: ja oder nein?). Diese Z-Felder müssen dynamisch von einem Berechtigten gepflegt werden können.

- Zu Ansprechpartnern wird eine Kontakthistorie geführt.
- Verwaltung von Aktivitäten zu einem Ansprechpartner.
 - Eine Aktivität besteht aus Datum, Typ (z.B. „Meeting“, „Telefonat“ usw.), Kurzbeschreibung, Beschreibung, Status (z.B. „abgeschlossen“, „begonnen“ usw.).
 - Es muss gewährleistet sein, dass einer Aktivität Dokumente jeglicher Art beigelegt werden können.
- Verwaltung von persönlichen Ansprechpartnerdaten, die nur vom Ersteller sichtbar sind.
- Einer Firma ist automatisch ein Kundenwert zuzuweisen.
- Es ist eine „Erinnerungsfunktion“ zu implementieren.
 - Erinnerung an Termine.
 - Hinweise auf Ansprechpartner, die einen hohen Wert haben, aber mit denen in einem vordefinierten Zeitraum nicht mehr in Kontakt getreten worden ist.
 - Hinweise auf Ansprechpartner, die einer Kampagne zugewiesen worden sind. Diese Funktion soll die Erfassung einer eventuellen Response eines Ansprechpartners sicherstellen.
- Angezeigte Listen müssen sortierbar sein.
- Es muss eine Suchfunktion bereitgestellt werden, die es dem Anwender ermöglicht, nach den Kriterien Branche, Position, Interesse, Kundenwert, Z-Felder, Postleitzahlbereich, letzte Aktivität und Kampagne zu suchen. Die Kriterien können beliebig miteinander kombiniert werden. Das Ergebnis ist eine Liste mit allen Ansprechpartnern, die die Suchkriterien erfüllen.
- Es muss sichergestellt werden, dass Kampagnen mehrstufig definiert werden können. Diese Kampagnen können dann auf Ansprechpartner angewandt werden.
- Schnittstellen zu SAP R/3 sind zu gewährleisten.

5.2.1.2 Kann-Kriterien

- Zusammenarbeit mit SAP R/3.
 - Einfaches Wechseln von einer Applikation in die andere.
 - Übernahme von Aktivitäten in den Kalender.
 - Aktivitäten können einem Projekt zugeordnet werden.

- Der Kundenwert kann aus den Daten von SAP R/3 berechnet werden.
- Einer Firma können aktuelle Pressemitteilungen zugeordnet werden.
- Automatisches Anzeigen einer Ansprechpartnermaske, wenn ein Anruf durch ISDN identifiziert werden kann (CTI).

5.2.1.3 Abgrenzungskriterien

- Das System darf keine Funktionalitäten von SAP R/3 abdecken.
- Das System stellt ein operatives CRM-System mit B2B Ausrichtung dar.
- Das System stellt ein vollständiges Kampagnenmanagement-System dar.

5.2.2 Funktionalität

Es lassen sich folgende Arbeitsabläufe identifizieren:

- Erfassen, Ändern und Löschen von Branchen, Anreden, Titeln, Positionen, Geschäftsfeldern, Abteilungen, Mandanten, Geschäftsbeziehungsstatus, Geschäftsbeziehungstypen, Aktivitätsstatus, Aktivitätstypen, Z-Feldern, Rollen, Rechten und Anwendern durch einen Administrator,
- Erfassen, Ändern und Löschen von Firmen und dazugehörigen Ansprechpartnern,
- Erfassen von Aktivitäten zu einem Ansprechpartner,
- Erfassen von Dokumenten zu Aktivitäten,
- Erfassen, Ändern und Löschen von privaten Daten zu einem Ansprechpartner,
- Erfassen, Ändern, Löschen und Starten von Kampagnen,
- Suche Firmennamen und Ansprechpartnernamen,
- Weiterempfehlen/Versenden von Ansprechpartnerinformationen und Aktivitätsberichten an andere Anwender,
- Suche nach Ansprechpartnern, die in ein Suchmuster passen,
- eMails schreiben und
- Rufnummer aus dem System heraus wählen (mit CTI).

Des weiteren stellt das System folgende Funktionalitäten zur Verfügung:

- Erinnerungsfunktion,
- Klassifizierung von Firmen und
- CTI-Funktionalität (Anzeige der entsprechenden Ansprechpartnermaske bei Anruf)

5.2.3 Einsatz

Anwendungsbereiche	
	Informationsbasis über einen Kunden zur besseren Kundenbindung
	Kampagnenmanagement zur Optimierung der Marketingaktivität
Zielgruppen	
	Alle Anwender im Vertrieb, Marketing und After Sales
Software	
Client	
	Internet Explorer 5.5 oder Netscape 6
Server	
	J2EE-fähiger Webserver
Datenbank	
	SAP R/3 kompatible Datenbank
Hardware	
Client	
	SAP R/3-fähige Clients
Server	
	SAP R/3-fähiger Server
	evtl. CTI-Fähige Telefonanlage
Daten	
	Das System muss mehrere Millionen Datensätze verarbeiten können
Leistungen	
	Die Antwortzeit darf nur drei Sekunden in Anspruch nehmen
Benutzeroberfläche	
	Die Benutzeroberfläche ist auf Basis SAP R/3 zu implementieren
Qualitätsziele	
	Hohe Benutzerfreundlichkeit
	Alle Daten auf einen Blick sichtbar
	Hohe Änderbarkeit

5.3 Objektorientierte Analyse – Modell (OOA – Modell)

Das Ziel eines OOA-Modell ist es, ein System von Objekten zu finden und zu arrangieren, die im gemeinsamen Zusammenspiel das reale System (Soll-Konzept) abbilden und die gestellte Aufgabe mit verteilten Verantwortlichkeiten erledigen. Damit ist im Grunde die Aufgabe der OOA beschrieben, die bei allen Analysemethoden ähnlich abläuft: Zunächst sind die Objekte und Klassen zu finden, dann ihre Attribute und Funktionen zu bestimmen und zuletzt die Beziehungen der Objekte untereinander festzulegen.

Dabei ist von vornherein zwischen der Anwendung (Fachklassen) und der Benutzeroberfläche strikt zu trennen. Nach dem Siegeszug der graphischen Benutzeroberflächen konnte man zum Teil Programme nicht mehr nutzen, die zwar die

Funktionen der Anwendung gut oder sehr gut erfüllt, die aber wegen der fehlenden Trennung dieser Aspekte nicht umgestellt werden konnten. Nach der Idealvorstellung muss die OOA abgeschlossen sein, bevor Entwurfsüberlegungen angestellt werden. Eine Veranschaulichung des OOA- und OOD-Modell wird in Abbildung 16 dargestellt.

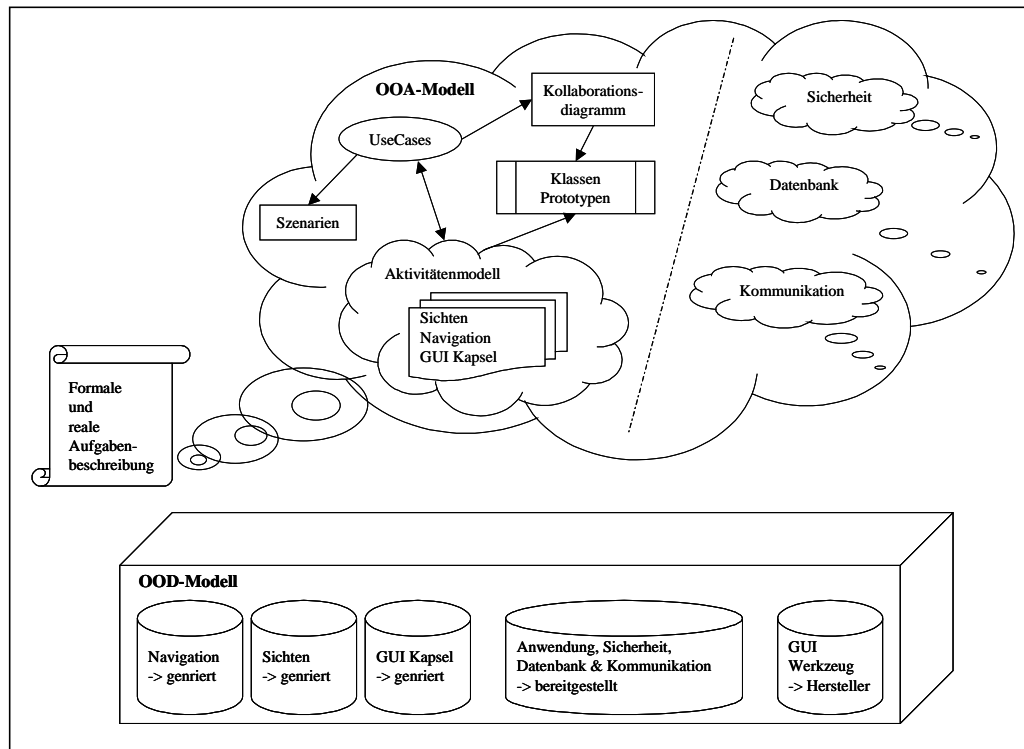


Abbildung 16: Veranschaulichung: OOA- und OOD-Modell

5.3.1 Use Cases

Use Cases (Geschäftsprozesse) zeigen die Beziehungen zwischen der Anwendung und den Anwendern (Akteuren) auf. Das Use-Case-Diagramm dient der Grobbeschreibung des zu implementierenden Systems und als Diskussionsgrundlage, da das Use-Case-Diagramm keine technischen Aspekte berücksichtigt und somit leicht verständlich ist.

Im Folgenden werden die Use Cases der mySAP.CRM Anwendung dargestellt (vgl. Abbildung 17). Die Use Cases „*Bearbeiten von Kampagnen*“, „*Durchführen einer Kampagne*“ und „*Ansprechpartner weiterempfehlen*“ werden näher durch sog. Geschäftsprozessschablonen spezifiziert, die sinnvoll zur Beschreibung komplexerer Geschäftsprozesse genutzt werden können. Auf das weitere Beschreiben der anderen Use Cases wird verzichtet, da diese nur Verwaltungsoperationen oder Suchfunktionen darstellen.

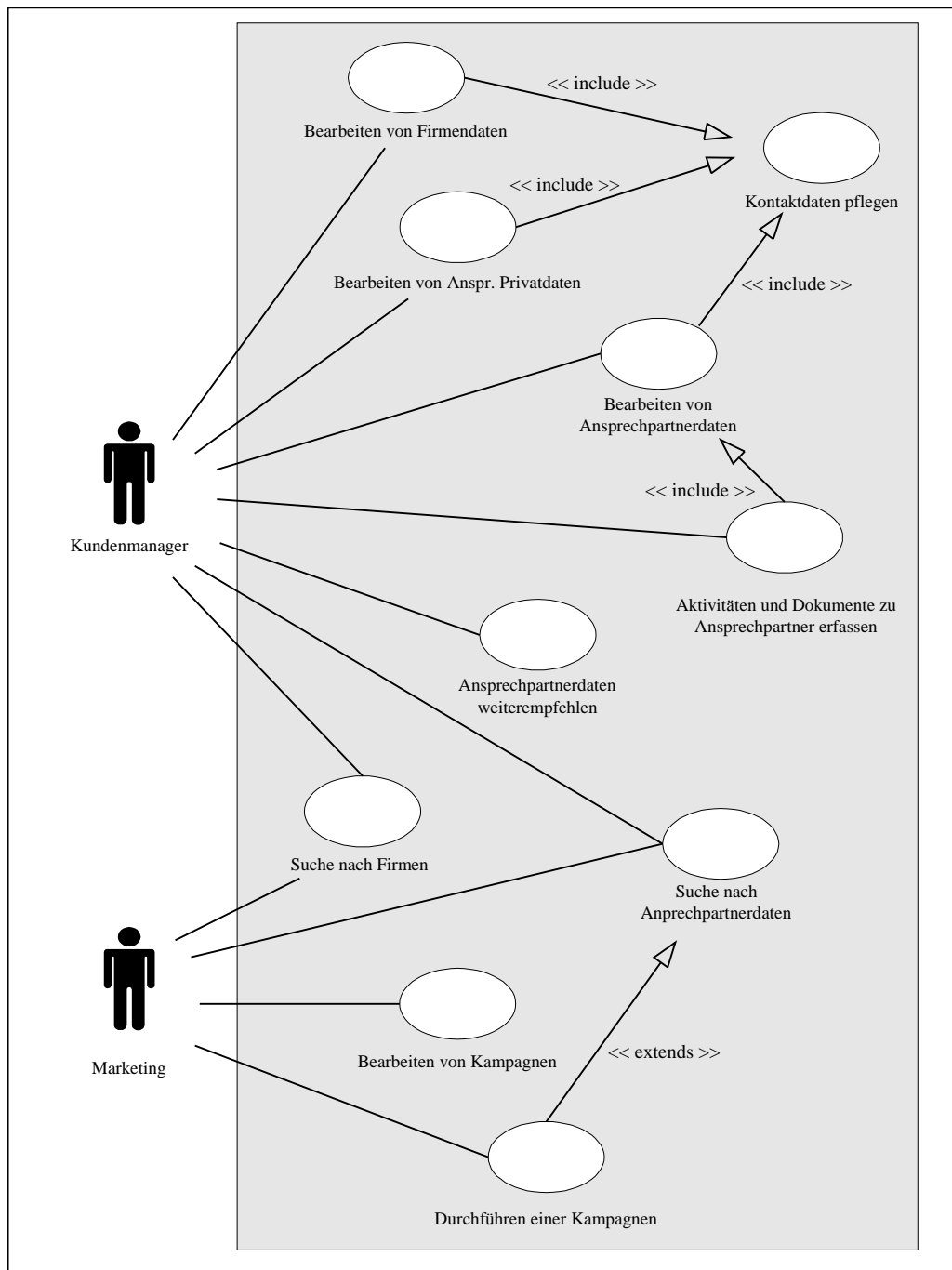


Abbildung 17: Use Cases der mySAP.COM Anwendung

Geschäftsprozess: Bearbeiten von Kampagnen

Ziel: Kampagne kann durchgeführt werden

Kategorie: sekundär

Vorbedingung: Aktivitätstypen sind definiert, Kampagne ist verabschiedet worden

Nachbedingung Erfolg: Kampagne gespeichert

Nachbedingung Fehlschlag: Kampagne nicht gespeichert

Akteure: Marketing

Auslösendes Ereignis: Marketing will Kampagne durchführen

Beschreibung:

1. Name vergeben
2. Beschreibung eingeben
3. Initialaktivität Kampagne hinzufügen
4. Nachfolgende Aktivitäten eingeben

Erweiterung:

3a und **4a** Definieren eines primären und sekundären Kommunikationsweges für die Aktivität, um je nach Präferenz des Ansprechpartners den richtigen Kommunikationskanal zu wählen.

4b Nachfolgende Aktivitäten können bei positiver Resonanz auf die vorangegangene Aktion und bei negativer Resonanz auf die vorangegangene Aktion definiert werden.

Alternativen:

4 und **4a** entfallen bei nur einer Aktivität

Geschäftsprozess: **Durchführen einer Kampagne**

Ziel: Kampagne erfolgreich durchgeführt

Kategorie: optional

Vorbedingung: Kampagne ist definiert, Ansprechpartner sind im System vorhanden

Nachbedingung Erfolg: Marketingaktion hat erwünschte Wirkung erzielt

Nachbedingung Fehlschlag: Kampagne wirkt nicht auf Ansprechpartner

Akteure: Marketing

Auslösendes Ereignis:

Beschreibung:

1. Auswahl einer Ansprechpartnergruppe („Suche nach Ansprechpartnern“)
2. Auswahl einer Kampagne
3. Starten der Kampagne (Initialaktion)
4. Erfassen der Response eines Ansprechpartners
5. Beenden der Kampagne

Erweiterung:

4a Nachfassen bei negativer Response

Alternativen:

3a Reaktion auf Response des Kunden (weiterführende Aktion der Kampagne)

Geschäftsprozess: **Ansprechpartnerdaten weiterempfehlen**

Ziel: Cross-Selling-Potenziale durch Weitergabe von Ansprechpartnerdaten eines Kundenmanagers (A) zu einem Anderen (B) ausnutzen

Kategorie: optional

Vorbedingung: Ansprechpartner sind im System vorhanden, weitere Anwender sind im System vorhanden, Ansprechpartner erlaubt Weitergabe von Daten

Erfolg: Erfolgreiche Kontaktaufnahme durch B zum Ansprechpartner

Nachbedingung Fehlschlag: Ansprechpartner reagiert negativ auf Kontaktaufnahme durch B

Akteure: Kundenmanager

Auslösendes Ereignis: Ansprechpartner bejaht die Frage des A, ob dieser einen Kontakt mit B zum Ansprechpartner herstellen soll.

Beschreibung:

1. A wählt B aus einer Liste aller Anwender aus
2. A wählt die Kundeninformationen aus, die er B zukommen lassen möchte
3. A wählt die Kundeninteressensbewertungen aus, die er B zukommen lassen möchte
4. A wählt die Aktivitätsberichte zu dem Ansprechpartner aus, die er B zukommen lassen möchte
5. A versendet Informationen an B
6. B bestätigt Empfang der Informationen

Erweiterung:

Alternativen:

6a B lehnt den Empfang der Informationen ab

5.3.2 Klassendiagramm

Aus den Anforderungen, dem Pflichtenheft und den Use Cases lässt sich ein Klassendiagramm (statisches Modell) ableiten, welches bei der Einführung dieses Systems besonders wichtig ist, da das statische Modell, insbesondere bei datenbankgestützten Anwendungen, einen hohen Stellenwert einnimmt.

Abbildung 18 zeigt ein grobes Klassendiagramm der zu implementierenden Anwendung. In diesem Diagramm wird nur auf die wichtigsten Elemente der Anwendung eingegangen, um einen Überblick über die Anwendung zu erhalten. Ein detaillierteres Klassendiagramm und Klassendiagrammspezifikationen findet sich in der Anlage A und B, in dem sämtliche Fachklassen, Attribute und die wichtigsten Operationen (keine Verwaltungsoperationen) dargestellt sind.

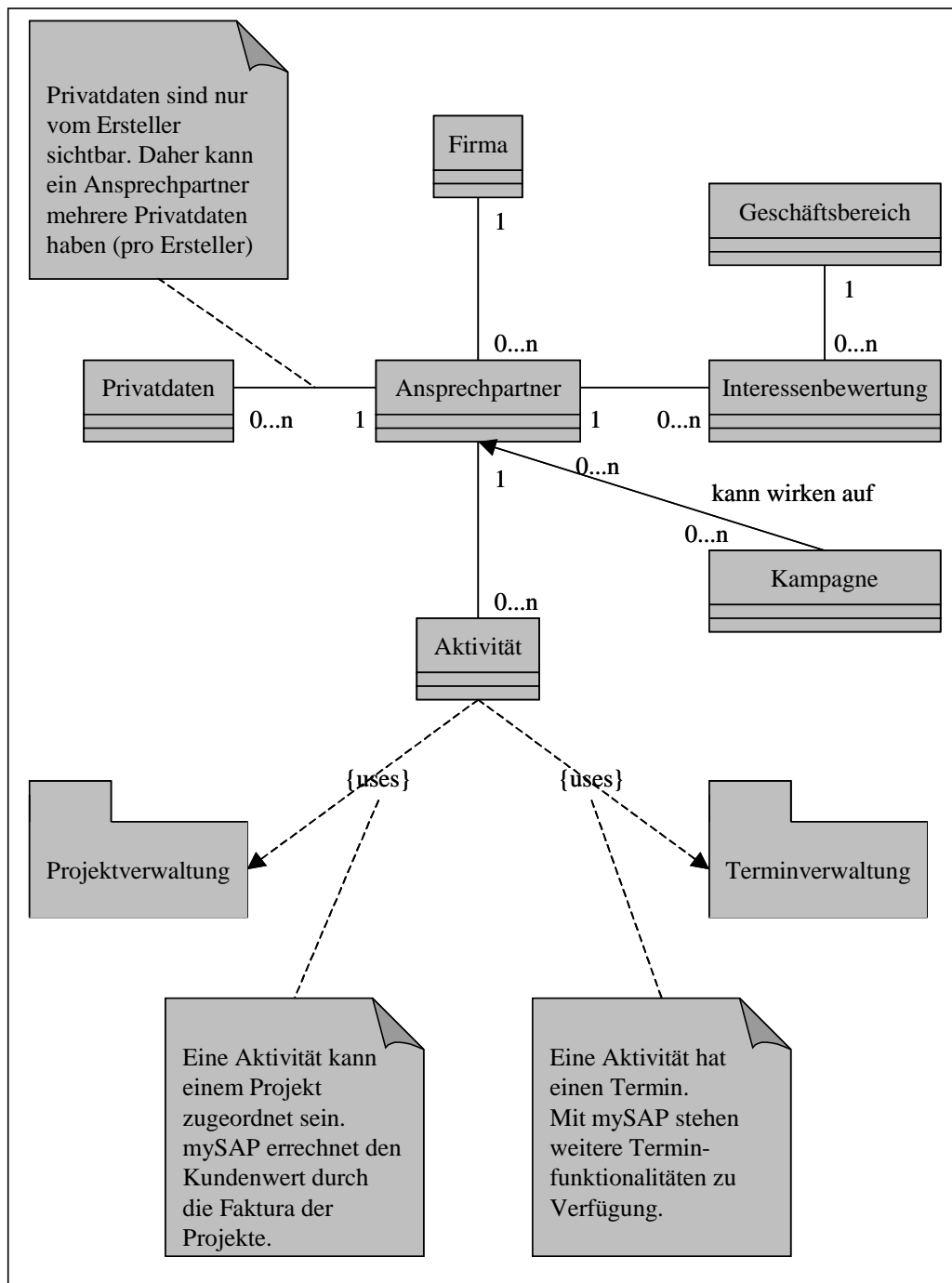


Abbildung 18: Grobes Klassendiagramm

Auf einige dieser Klassen und Operationen des detaillierten Klassendiagramms wird auch in der dynamischen Analyse sowie beim Ableiten eines Prototypen eingegangen und ist daher für das weitere Verständnis der Arbeit nicht unbedeutend. Anhand des groben Klassendiagramms lässt sich auch dieser typische Aufbau erkennen. Zu einer Firma gibt es mehrere Ansprechpartner und zu diesen wiederum mehrere Projekte und Aktivitäten. So lassen sich alle Prozesse der Kundenbeziehung in einem Unternehmen abbilden.

5.3.3 Sequenzdiagramme

Zu den Use Cases „*Bearbeiten von Kampagnen*“, „*Durchführen einer Kampagne*“ und „*Ansprechpartnerdaten weiterempfehlen*“ werden Sequenzdiagramme erstellt, um die Interaktion zwischen den Objekten, die zur Durchführung der Geschäftsprozesse relevant sind, weiter zu erläutern und mögliche Operationen aufzudecken. Zudem dienen die Sequenzdiagramme zur Validierung des Klassendiagramms. Sequenzdiagramme sind eine Möglichkeit, um Szenarios (ein Szenario ist eine Verfeinerung bzw. ein Fall eines Use Cases) zu spezifizieren. Die andere Möglichkeit zur Spezifikation von Szenarios ist das Erstellen von Kollaborationsdiagrammen. Diese berücksichtigen die zeitliche Abfolge der Interaktionen zwischen den Objekten jedoch nur unzureichend, so dass Sequenzdiagramme zur Spezifikation gewählt wurden.

Es werden nur zu den drei genannten Use Cases Sequenzdiagramme erstellt bzw. Szenarios abgeleitet, da die anderen Geschäftsprozesse zu trivial sind und daher nicht weiter zum Verständnis des Systems beitragen. Ferner wird auf das Darstellen der Szenarios, die Sonderfälle (Alternativen bzw. Fehlerquellen) der Use Cases abbilden, verzichtet. Die Änderungen, die sich durch mögliche Sonderfälle ergeben, sind so gering, dass ihnen keine Aufmerksamkeit gebührt. So ist z.B. beim Geschäftsprozess „Ansprechpartnerdaten weiterempfehlen“ nur der Sonderfall denkbar, dass der Empfänger die Ansprechpartnerdaten nicht annehmen will. Der Sender, der die Daten an jemanden weiterleiten will, erhält als Rückfluss keine positive Meldung, sondern eine Negative. Wie diese Meldung letztendlich aussieht (eMail, Meldung durch das System usw.) ist zunächst irrelevant.

Aufgrund genannter Gründe wird zu den drei Use Cases auch jeweils nur der komplexeste Standardfall beschrieben. Heide Balzert bestätigt die genannten Entscheidungen zur Entwicklung der Sequenzdiagramme mit folgenden Leitsätzen: „Szenarios sollen keine Beschreibungen der Benutzungsoberfläche, z.B. OKButtonGedrückt, enthalten. Diese Informationen gehören in den Entwurf. Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Szenarios. Beschreiben Sie nicht jeden

Sonderfall. Vermeiden Sie die Überspezifikation von Szenarios, d.h. verzichten Sie auf unnötige Details.⁴¹

Im Folgenden werden die aus den Use Cases abgeleiteten Szenarios durch ein Schema nach Balzert definiert. Daraufhin werden die Sequenzdiagramme erstellt und erläutert:

Geschäftsprozess: „Bearbeiten von Kampagnen“

Szenario: Anlegen einer Kampagne.

Bedingungen:

- Die Kampagne ist noch nicht vorhanden.
- Der Kampagne wird eine Initialaktion zugefügt, die dann wiederum zwei Nachfolger hat (bei Erfolg und Misserfolg der Initialaktion).

Ergebnis: Eine zweistufige Kampagne ist erfolgreich angelegt.

Das Sequenzdiagramm zum Szenario „*Anlegen einer Kampagne*“ (vgl. Abbildung 19) stellt sich wie folgt dar: Der Anwender erfasst zunächst eine Initialaktion. Diese Aktion ist vom Typ (Klasse) **Kampagnen_Aktivität**. Hier muss der Anwender Bezeichnung, Beschreibung, Aktivitätstyp (Anruf, Mailing usw.) und einen Wert eintragen, der in Tagen ausdrückt, wann diese Aktion nach Starten der Kampagne ausgeführt werden soll. Alternativ zu diesem Wert kann auch ein Datum eingetragen werden. Zu der Initialaktion gibt es zwei Nachfolger, die ebenfalls vom Typ **Kampagnen_Aktivität** sind. Ein Nachfolger stellt die Aktion dar, die eintreten soll, wenn die Initialaktion die gewünschte Wirkung erreicht hat, ein Nachfolger tritt ein, wenn die Initialaktion nicht die gewünschte Wirkung erreicht hat. Sind auch diese Nachfolger erfasst, so wird die **Kampagnen_Aktivität** einer **Kampagne** zugewiesen. Letztendlich müssen noch Bezeichnung und Beschreibung der **Kampagne** eingegeben werden, so dass die zweistufige **Kampagne** erfasst werden kann.

In dem Fall, dass die **Kampagne** mehr als zwei Stufen haben soll, werden pro Nachfolger wieder zwei **Kampagnen_Aktivitäten** als Nachfolger erfasst. Es entsteht ein binärer Baum. Eine **Kampagnen_Aktivität**, die keine Nachfolger mehr hat, ist ein Endpunkt der **Kampagne**.

⁴¹ Balzert, H. (1999), S. 175

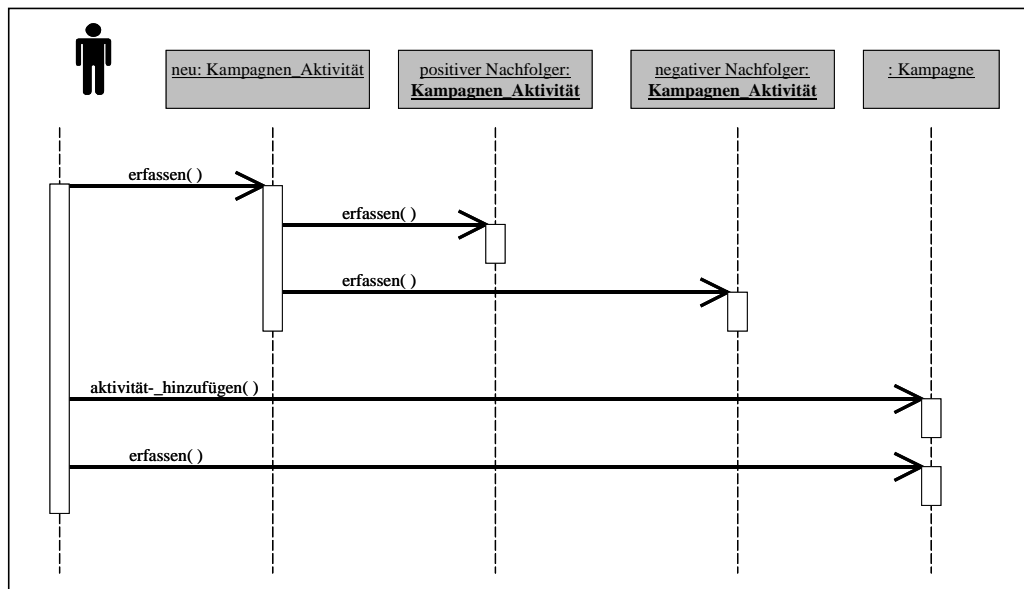


Abbildung 19: Sequenzdiagramm zum Szenario „Anlegen einer Kampagne“

Geschäftsprozess: „Durchführen einer Kampagne“

Szenario: Starten einer Kampagne.

Bedingungen:

- Es muss genau ein Ansprechpartner vorhanden sein.
- Es muss mindestens eine Kampagne vorhanden sein.
- Die Kampagne ist einstufig.

Ergebnis: Response der Ansprechpartner auf die Aktivität ist erfasst.

Das Sequenzdiagramm zum Szenario „Starten einer Kampagne“ (vgl. Abbildung 20) stellt sich wie folgt dar:

Nachdem der Anwender *Ansprechpartner*, die in ein bestimmtes Muster passen, gesucht hat, wählt er eine *Kampagne* aus. Daraufhin werden die *Ansprechpartner* der *Kampagne* zugewiesen, so dass die *Kampagne* gestartet werden kann. Die Initialaktion (*Kampagnen Aktivität*) stellt zwei Kommunikationskanäle zur Verfügung. Der erste stellt den optimalen Kommunikationsweg dar, der zweite einen Alternativen. Dies hat den Sinn, dass je nach Kommunikationskanalpräferenz eines *Ansprechpartners* der optimale Kommunikationskanal für die *Kampagnen Aktivität* genutzt werden kann. Hat die *Kampagnen Aktivität* z.B. als ersten Kommunikationskanal „Schriftverkehr“ und als zweiten „Fax“, und der *Ansprechpartner* präferiert den Kommunikationskanal „Fax“, dann wird später die Aktivität über „Fax“ durchgeführt. Trifft keine der Kommunikationskanalpräferenzen des Ansprechpartners zu, so wird der Default genutzt. Letztendlich wird die *Kampagnen Aktivität* dem Ansprechpartner als Aktivität

zugewiesen (Methode: **KampagnenAktivitätDurchfuehren()**). Das Datum, an dem die Aktivität fällig ist, wird berechnet (**Kampagnen_Aktivität: relativ-fällig_nach_response**) oder ist durch die **Kampagnen_Aktivität** vorgegeben. Schließlich erhält der Anwender durch die Methode **erinnereAnResponseErfassung()** eine Nachricht, dass die Response – positiv oder negativ – erfasst werden muss. Daraufhin aktualisiert er entsprechende Werte. Nach dem Schritt **starteKampagne()** werden die darauf folgenden Aktionen bei jedem ausgewählten Ansprechpartner durchgeführt. Ist die **Kampagne** mehrstufig, so würde nach der Responseerfassung eine weitere **Kampagnen_Aktivität** folgen.

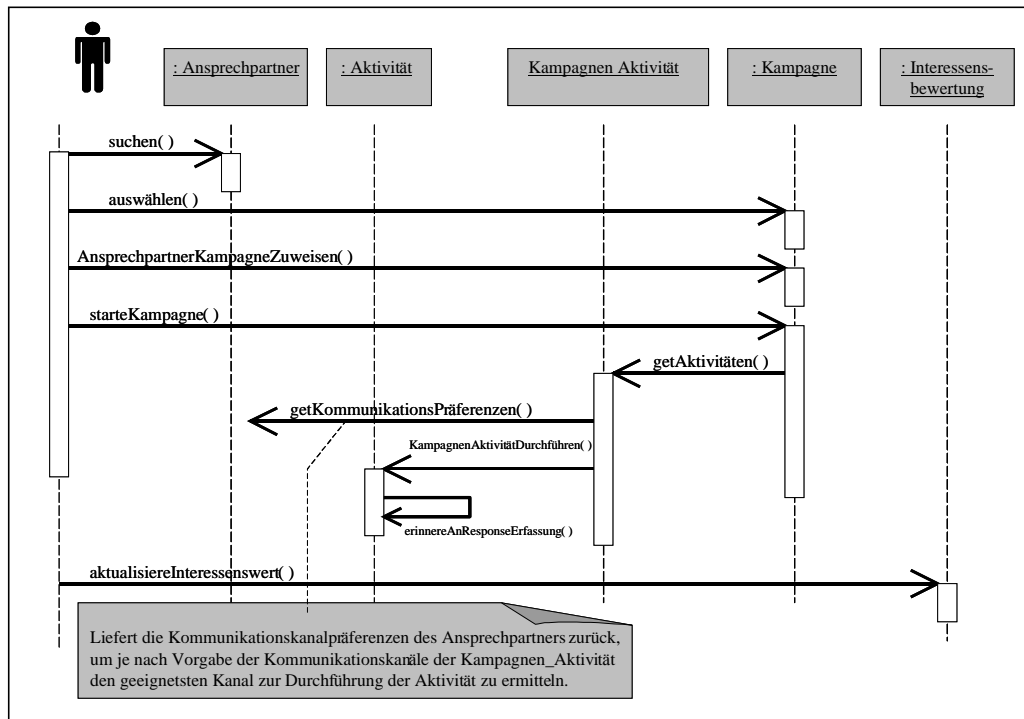


Abbildung 20: Sequenzdiagramm zum Szenario „Durchführen einer Kampagne“

Geschäftsprozess: „Ansprechpartnerdaten weiterempfehlen“

Szenario: Senden von Ansprechpartnerdaten.

Bedingungen:

- Die Ansprechpartnerdaten werden nur an einen weiteren Anwender gesendet.
- Es ist ein Ansprechpartner im System vorhanden.
- Zu dem Ansprechpartner gibt es Aktivitäten.

Ergebnis: Der Anwender erhält die Ansprechpartnerdaten.

Das Sequenzdiagramm zum Szenario „Senden von Ansprechpartnerdaten“ (vgl. Abbildung 21) stellt sich wie folgt dar:

Nachdem der Akteur (A) den **Anwender** (B) ausgewählt hat, der die Daten eines bereits ausgewählten **Ansprechpartners** erhalten soll, muss A festlegen, welche Informationen er preisgeben möchte. Diese Auswahl wird für die **Ansprechpartnerdaten** und die Aktivitäten zu dem Ansprechpartner getroffen. Danach werden die Daten gesendet.

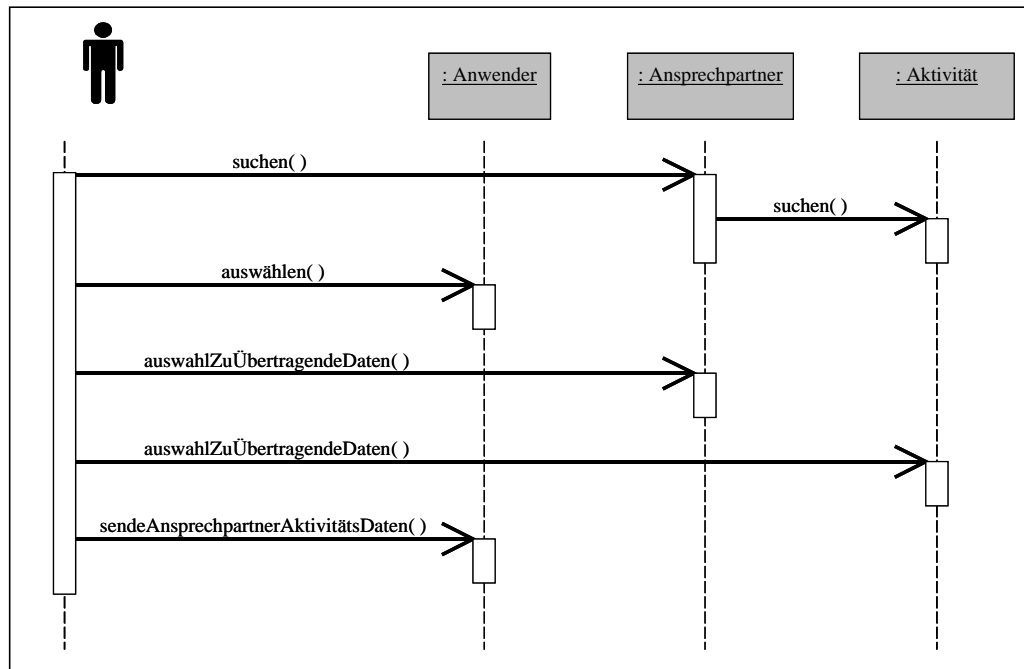


Abbildung 21: Sequenzdiagramm zum Szenario „Senden von Ansprechpartnerdaten“

5.4 Erstellung eines Prototypen

Der Prototyp dient als Medium, um mit den späteren Anwendern über das geplante System zu kommunizieren, da die Anwender anhand des Prototypen bereits schnell erkennen können, ob alle Anwendungsfälle (Use Cases) und Vorgaben, die die Handhabung betreffen, durch das System abgedeckt werden. So lassen sich Fehler des Systemanalytikers schnell aufdecken und vor der Implementierungsphase beheben.

Der Prototyp wird in zwei Schritten – abstrakter Prototyp und detaillierter Prototyp – entwickelt.

5.4.1 Abstrakter Prototyp

Um den abstrakten Prototyp zu entwickeln, werden zunächst die Use Cases durch Klassen mit „boundary“ Stereotypen erweitert (vgl. Abbildung 22). Diese Klassen stellen Dialoge bzw. Interaktionsschnittstellen dar und werden kurz erläutert, um den Anwendern die grobe Funktionalität aufzuzeigen.

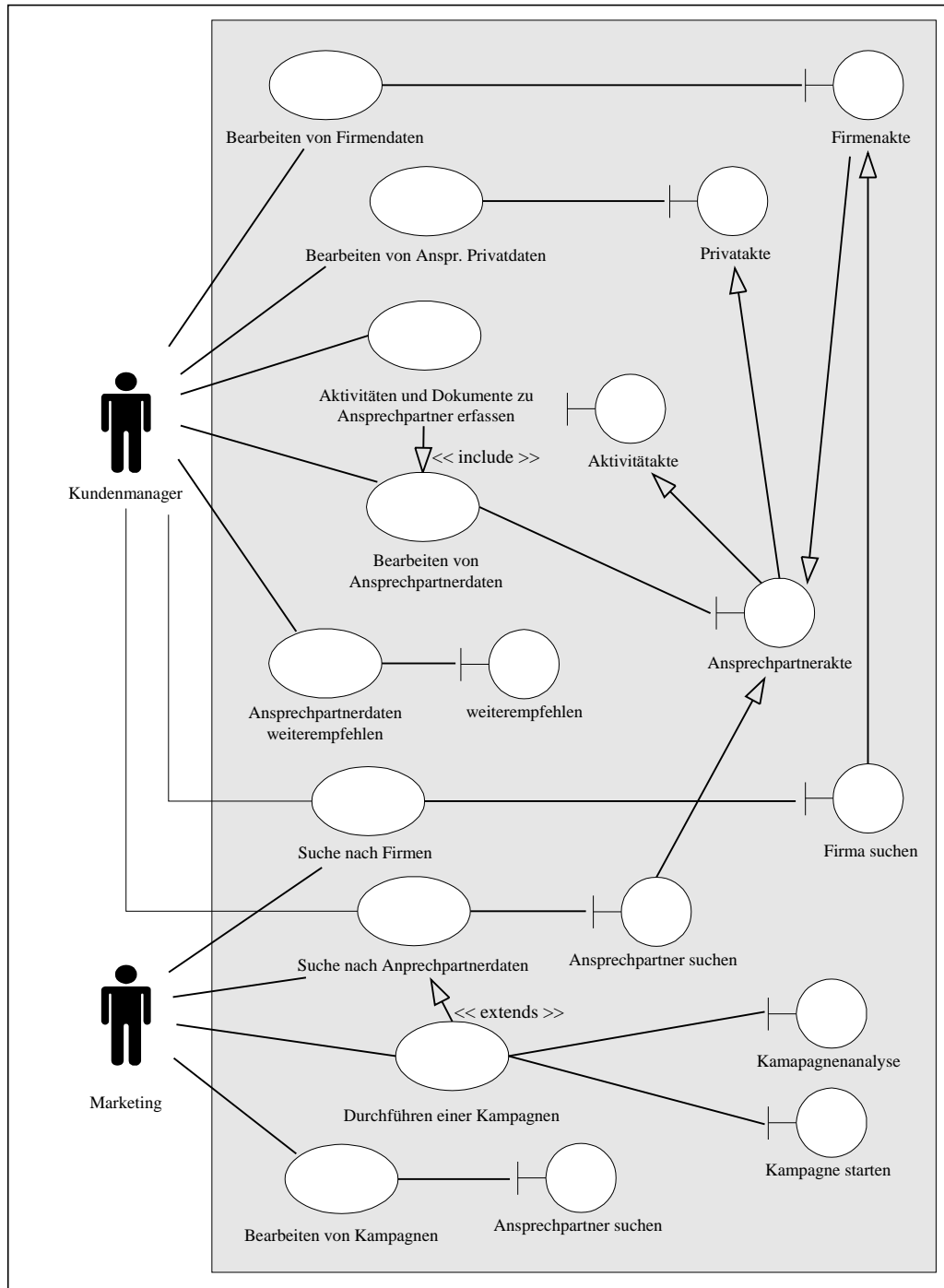


Abbildung 22: Use Cases erweitert durch Klassen mit „boundary“ Stereotypen

„Aktivitätsakte“:

- • Anzeigen und Bearbeiten einer Aktivität (Typ, Bezeichnung, usw.).
- • Anzeigen und Hinzufügen der Dokumente zu einer Aktivität.

„Ansprechpartnerakte“:

- Anzeigen und Bearbeiten eines Ansprechpartners.
- Anzeigen und Bearbeiten der Interessen eines Ansprechpartners.
- Anzeigen und Hinzufügen der Aktivitäten zu einem Ansprechpartner.
- Link zu Privatdaten.
- Möglichkeit den Kontakt (Ansprechpartner) weiterzuempfehlen.

„Ansprechpartner suchen“:

- Entweder Eingabe eines Namens oder Namenfragments
- oder Eingabe von Suchkriterien, wie z.B. Interessensbewertung, Branche usw.
usw.

„Firma suchen“:

- Eingabe eines Firmennamens oder Firmennamenfragments.

„Firmenakte“:

- Anzeigen und Bearbeiten einer Firma (Stammdaten).
- Anzeigen der Key Account Manager zu einer Firma.
- Anzeige des Kundenwertes, Kundenstatus usw.
- Anzeigen aller Ansprechpartner, die in der Firma beschäftigt sind und deren Interessen.
- Anzeigen der Presseberichte zu einer Firma.
- Hinzufügen von Ansprechpartnern.

„Kampagnenanalyse“:

- Anzeige der Kampagnen, die durchgeführt worden sind und deren Erfolg in Prozent.
- Anzeige und Möglichkeit zu Responseerfassung der Ansprechpartner, die z.Zt. einer Kampagne zugewiesen sind (sortiert nach Kampagnenstufe).

„Kampagne bearbeiten“:

- Anzeigen und Bearbeiten der Kampagne (eventuell binärer Baum).
- Verzweigen in Masken zum Anlegen einer Kampagnenaktivität (Anzeigen und Bearbeiten der Kampagnenaktivität: Kommunikationskanäle, Nachfolger, Dokumente usw.).

„Kampagnestarten“:

- Auswahl der Zielgruppe (Suche nach Ansprechpartnern).
- Auswahl und Starten der Kampagne.

„Privatakte“:

- Anzeigen und Bearbeiten der privaten Daten eines Ansprechpartners.

„Weiterempfehlen“:

- Auswahl eines oder mehrerer Anwender, die die Daten erhalten sollen.
- Auswahl der Daten, die die Anwender erhalten sollen.

Dieser abstrakte Prototyp ermöglicht es den zukünftigen Anwendern bereits ein grobes Bild von der Applikation zu erlangen, ohne dass dem Systemanalytiker Kritikpunkte mitgeteilt werden, die bereits zu sehr ins Detail gehen. Zudem ist dieser Prototyp zügig erstellt und kann schnell geändert werden.

5.4.2 Detaillierter Prototyp

Nachdem der abstrakte Prototyp mit den Anwendern diskutiert wurde und sich keine Verbesserungsvorschläge mehr ergeben, wird ein detaillierter Prototyp erstellt, der bereits konkrete Dialoginhalte enthält und das zu erstellende System sowie dessen Funktionen und Aspekte der Usability am besten beschreibt. Denn: Experience ... shows that it is not possible to involve the users in the design process [only] by showing them abstract specifications documents, since they will not understand them nearly as well as concrete prototypes.

Es werden zwei Möglichkeiten unterschieden einen detaillierten Prototypen zu entwickeln. Einerseits das Erstellen eines vertikalen Prototypen, der nur einen kleinen Teil der Anwendungsfälle abbildet, dafür aber in diesen Anwendungsfällen echte Funktionalität bietet und echte Daten verwendet. Ferner wird der vertikale Prototyp von den Anwendern unter realistischen Bedingungen getestet. Andererseits nennt Nielsen das Erstellen eines horizontalen Prototypen. Dieser stellt alle Anwendungsfälle dar, bietet jedoch keine echten Funktionalitäten und es werden Beispieldaten genutzt.

Um mit den Anwendern alle Anwendungsfälle und Funktionen sowie Anforderungen, die die Usability betreffen, diskutieren bzw. auf ihre Richtigkeit überprüfen zu können, wird ein horizontaler Prototyp erstellt. Im Folgenden wird exemplarisch erläutert, wie der (horizontale) detaillierte Prototyp aus dem OOA-Modell abgeleitet wird:

Um die Interaktionen zwischen den Klassen und den Dialogen besser verdeutlichen zu können, werden die Hauptdialoge des abstrakten Prototypen in ein grobes Klassendiagramm übertragen (vgl. Abb. FF (16)). Zudem lassen sich so noch Hilfsdialoge finden, die nicht durch die Use Cases identifizierbar sind (z.B. Tasks). Dieses durch „boundary“ Klassen erweiterte grobe Klassendiagramm ist eine Erweiterung zu dem bereits angesprochenen Klassendiagramm (vgl. Anlage A), es wird jedoch – der Übersichtlichkeit

halber – auf Klassen verzichtet, die keine direkte Verbindung zu einem Dialog aufweisen. Aus gleichem Grund wird auf Kardinalitäten und Attribute verzichtet. Die Klassen, die keine „boundary“ Klassen (Dialoge) darstellen, verhalten sich analog zu den Klassen des bereits angesprochenen Klassendiagramms und haben die gleichen Attribute, Operationen und Assoziationen. Ferner wird diesen Klassen der Stereotyp „entity“ zugewiesen, um die Interaktion zwischen den einzelnen Klassen weiter zu verdeutlichen.⁴²

Dieses grobe Klassendiagramm mit „boundary“ Stereotypen dient als Grundlage, um den detaillierten Prototypen erstellen zu können. Alle „boundary“ Klassen stellen einen Hauptdialog dar, der eine Sicht auf eine bestimmte „entity“ Klasse ermöglicht und die Funktionen dieser Klasse ansteuert.⁴³ Zudem lässt sich auf diese Art und Weise eine erste Interaktionsstruktur zwischen den Dialogen darstellen.

Die einzelnen Dialoge werden aus den Attributen und Assoziationen der „entity“ Klassen abgeleitet (beachte: die „entity“ Klassen stellen Klassen des Klassendiagramms aus Anlage A dar). In der Regel werden die Attribute einer Klasse in dem entsprechenden Dialog als Textfeld abgebildet, während die Assoziationen zwischen den Klassen mittels Auswahlfenster (drop-down box, list box usw.) oder als Link zu einer weiteren Maske dargestellt werden.

Auf diesem Weg kann ein Prototyp abgeleitet werden, der die Funktionalität des Systems beschreibt. Es müssen jedoch auch noch die Anforderungen der Anwender berücksichtigt werden, die die Usability betreffen (vgl. Kapitel 5.1.2). Um der Forderung nach übersichtlicheren Masken nachzukommen (weniger scrollen), wurden einige Dialoge in mehrere Dialoge aufgeteilt.

⁴² Entity Objekte repräsentieren signifikante Informationen und sind in der Regel persistent. Ihre primäre Aufgabe besteht darin, Informationen zu halten und zu verarbeiten.

⁴³ Im detaillierten Prototypen können diese Hauptdialoge in mehrere Unterdialoge aufgeteilt werden.

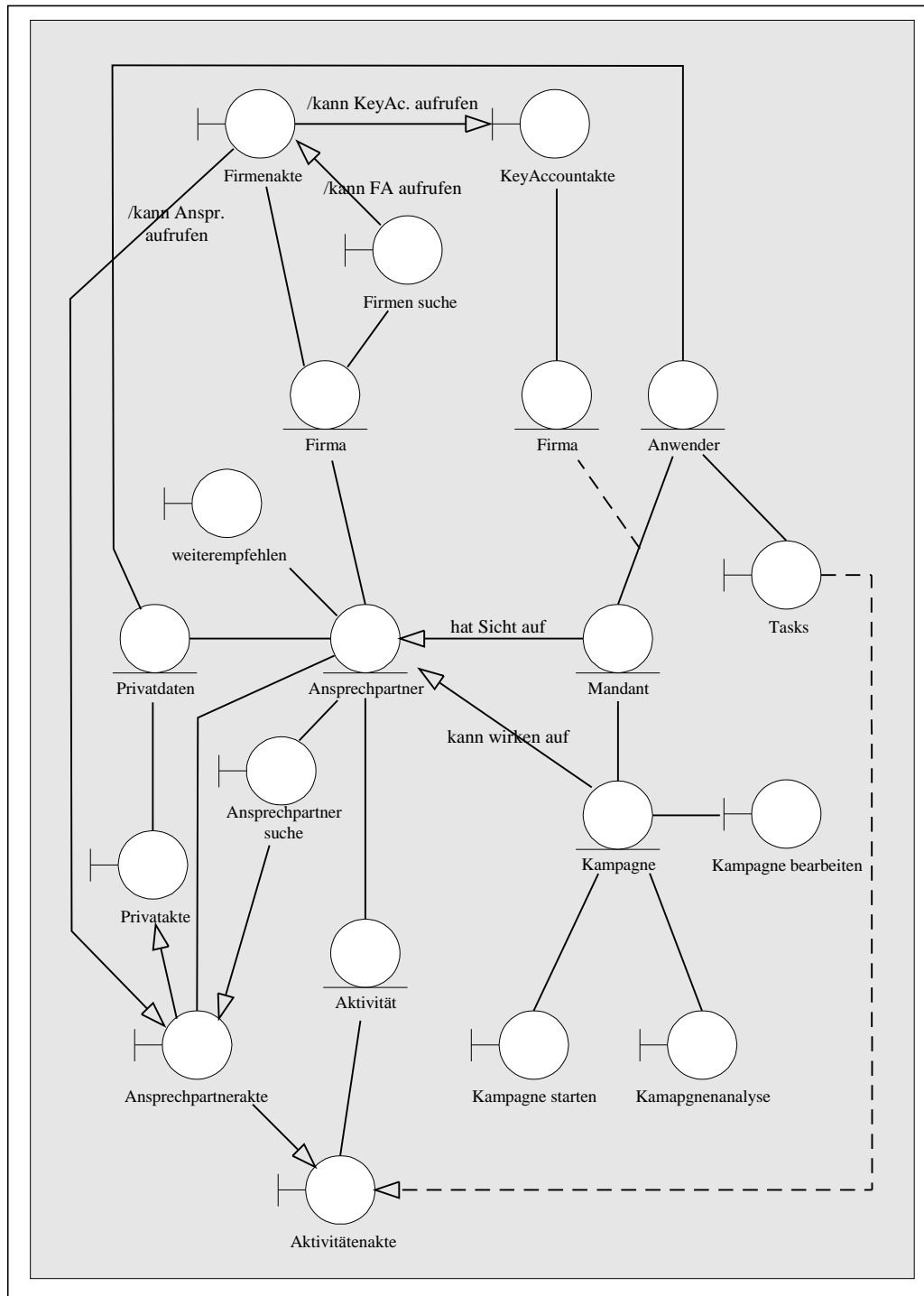


Abbildung 23: Klassendiagramm erweitert durch Klassen mit „boundary“ Stereotypen

6 Beispielhafte Realisierung des Konzeptes

Offene Märkte, steigender Konkurrenzdruck, schlanke Strukturen und immer kürzere Lebenszyklen von Produkten bestimmen den Wettbewerb kurz nach der Jahrtausendwende. Aber auch eine zunehmende Spezialisierung und der wachsende Bedarf an Informationen gehören zu den Bedingungen, unter denen ein Unternehmen seine Aufgaben heute erfüllen muss. Im Zuge dieser Entwicklung werden auch die System-Implementierungen immer globaler und komplexer. Dass innovative und übergreifende Projekte besonders anspruchsvoll sind, leuchtet sofort ein, wenn der Aufwand betrachtet wird, der nötig ist, um eine Standard Software einzuführen und im Unternehmen zu etablieren – hierzu muss Spezialwissen aus den verschiedensten Gebieten zusammengeführt werden.

Es wird für ein Unternehmen immer wichtiger, ihre Projekte effizient, effektiv und kostengünstig durchzuführen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

6.1 Projektmanagement

Im Folgenden wird auf die entscheidenden Faktoren des Projektmanagement

- Vorgehensmodell
- Funktionen des Organizational Change Management (OCM)
- Projektkommunikation
- Mentoren-Strategie
- Unternehmensoptimierung
- Team-Management

näher eingegangen.

6.1.1 Vorgehensmodell

Als Vorgehensmodell wird die Methode der Einführung verstanden, die sowohl phasenorientiert als auch praxisorientiert aufgebaut ist. Das Vorgehensmodell unterstützt methodisch die zentralen und wichtigen Bereiche eines Projektes. Eine Vorgehensweise muss modulierbar sein, um Projektstile vom Coaching- bis zum Full-Service-Ansatz zu

unterstützen. Auch die Möglichkeit der Integrierung in das vorhandene Kundenvorgehensmodell muss gewährleistet sein (vgl. Abbildung 24).

Folgende Bereiche müssen methodisch unterstützt werden:

- Projektscopeing
- Prozessmodellierung
- Wissensaufbau, Wissenstransfer
- Technische Einstellungen
- Qualitätssicherung
- Integrationsfokus
- Change Management

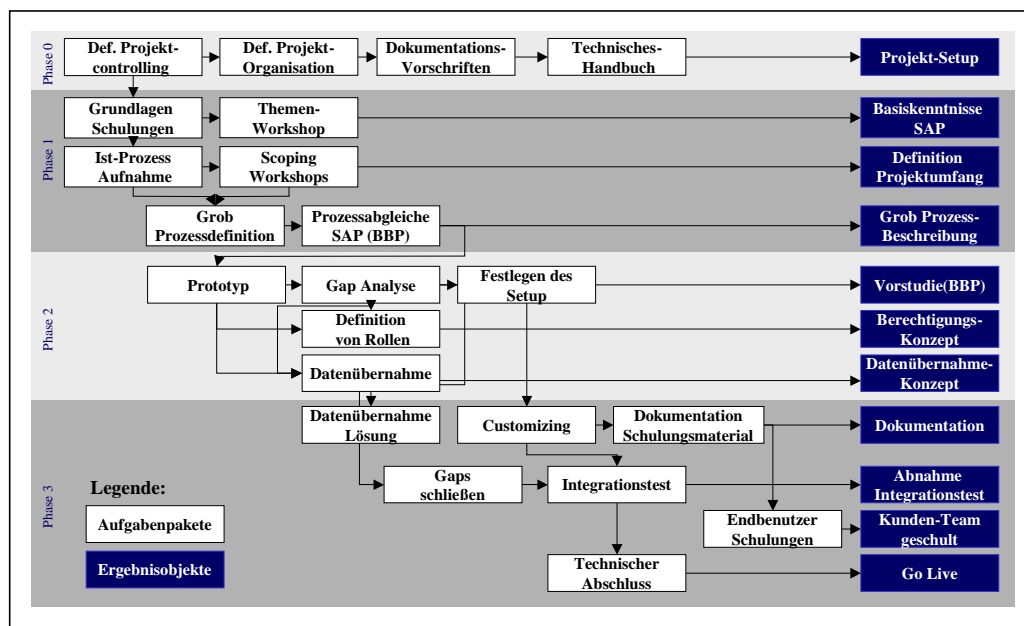


Abbildung 24: Vorgehensmodell (Phasenmodell)

Durch die Einhaltung des einzelnen Phasen und der jeweiligen Prozessschritte innerhalb der Phasen wird eine schnelle bzw. leichte Einführung mit mehr Sicherheit und eine Unterstützung über den gesamten Prozess und aller involvierten Bereiche gewährleistet. Zusätzliche Quality Gates und ein Change Request handling steigern den Qualitätsanspruch und bringen zusätzliche Sicherheit für den Projekterfolg.

6.1.2 Funktionen des Organizational Change Management (OCM)

Ein Unternehmen, das eine CRM-Software einführt, muss die bei der Einführung des Systems entstehenden organisatorischen Fragen und Aspekte des Personalwesens

berücksichtigen. Unabhängig davon, ob die Einführung bestimmte Komponenten oder eine große Bandbreite an Funktionalität umfasst, wird sie sicherlich Änderungen einiger oder sogar aller Prozesse mit sich bringen, wodurch sich möglicherweise auch Stellenbeschreibungen, Verantwortlichkeiten, Abteilungsgrenzen und Organisationsstrukturen verändern. Jede Initiative, die eine Veränderung erfordert oder zur Folge hat, birgt die Gefahr, dass die Veränderung im Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen nicht akzeptiert wird. Der erwartete Nutzen kann infolgedessen nicht vollständig erzielt werden.

Im Rahmen von mySAP.CRM versteht man unter Organizational Change Management die Anwendung einer systematischen Methode, die;

- die Handhabung der Veränderung im Unternehmen unterstützt, indem sie strategische Empfehlungen liefert und die Richtung vorgibt,
- potentielle Risiken ermittelt,
- Pläne zur Risikominderung erstellt,
- und diese Pläne ausführt.

Die verschiedenen Aktivitäten des OCM-Prozesses sind in jeder Phase des mySAP.CRM Lebenszyklus ähnlich. Da die Bedingungen jedoch je nach Unternehmen und Einführung verschieden sind, unterscheiden sich auch die Risiken und die Pläne zur Risikominderung. Die Maßnahmen, die als Folge der Ermittlung von Risiken in einer bestimmten Phase des Lebenszyklus getroffen werden, müssen in den nachfolgenden Phasen weiterverfolgt werden. Das Organizational Change Management sollte also nicht als einmalige Aktivität betrachtet werden. Es handelt sich vielmehr um einen fortlaufenden Prozess.

6.1.2.1 Organizational Change Management im Rahmen von SAP R/3

Ziel des Organizational Change Management bei der Einführung der SAP CRM Software ist die Minimierung der Risiken im Unternehmen, die im Zusammenhang mit der Akzeptanz und dem Einsatz der Lösung durch die Mitarbeiter stehen. Das Change Management sieht Aktivitäten vor, die in vier verschiedene Bereiche eingeteilt werden. Die Aktivitäten der unterschiedlichen Bereiche werden auf der Grundlage des Risikos bestimmt und priorisiert. Die Ermittlung des Risikos, die Auswahl, die Priorisierung und die Ausführung einer Aktivität sowie die nachfolgende Erfolgsbewertung bilden einen

dynamischen Zyklus. Dieser Zyklus wiederholt sich in den verschiedenen Phasen der Einführung (vgl. Abbildung 25).

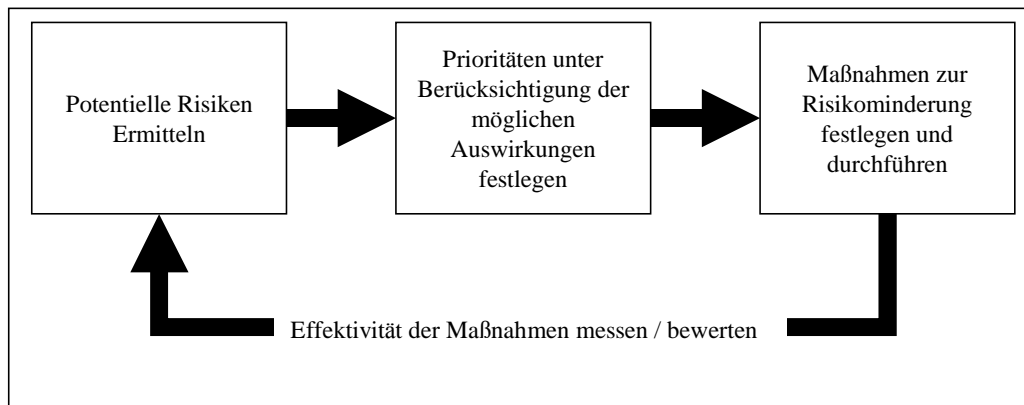


Abbildung 25: Zyklus der Risikominderung

Die wichtigsten Aktivitätsbereiche des Change Management sind in Abbildung 26 dargestellt. Ausgangspunkt für jede OCM-Aktivität ist die Change-Charta. In der Change-Charta sollten die vereinbarten Grundlagen für die Umsetzung der Veränderung aufgeführt sein. Hierzu gehören der Ansatz sowie die erforderlichen Rollen und Erfolgsmaßstäbe. Selbstverständlich müssen die Veränderungen mit den allgemeinen Projektprinzipien, wie z.B. die Entscheidung eine Standard Software einzuführen, in Einklang gebracht werden. Die Change-Charta sollte außerdem beschreiben, wie die besonderen Anforderungen des Unternehmens erfüllt werden.

Im Anschluss daran kann gemäß den Vereinbarungen der Change-Charta ein Arbeitsplan (OCM-Plan) erstellt werden. Die zur Risikominderung festgelegten Aktivitäten (die zu diesem Zeitpunkt noch recht allgemein formuliert sind) fallen in der Regel in einen oder mehrere Aktivitätsbereiche im Rahmen des Change Management. Obwohl in Abbildung 26 die Aktivitätsbereiche separat darstellt sind, können sich diese überschneiden und gegenseitig unterstützen. Dies sollte in diesem Zusammenhang beachtet werden. Obwohl die Charta und der OCM-Plan im Idealfall vor Beginn der OCM-Aktivitäten erstellt und genehmigt sein sollten, ist dies nur selten der Fall. Auch dies muss berücksichtigt werden. Insbesondere Kommunikationsaktivitäten, wie in Kapitel 6.1.2 beschrieben, beginnen oftmals schon vor Abschluss der Change-Charta, um das Projekt effektiv einzuleiten. Die Aktivitäten der jeweiligen Bereiche finden meist in allen Phasen des Einführungsprojekts statt.

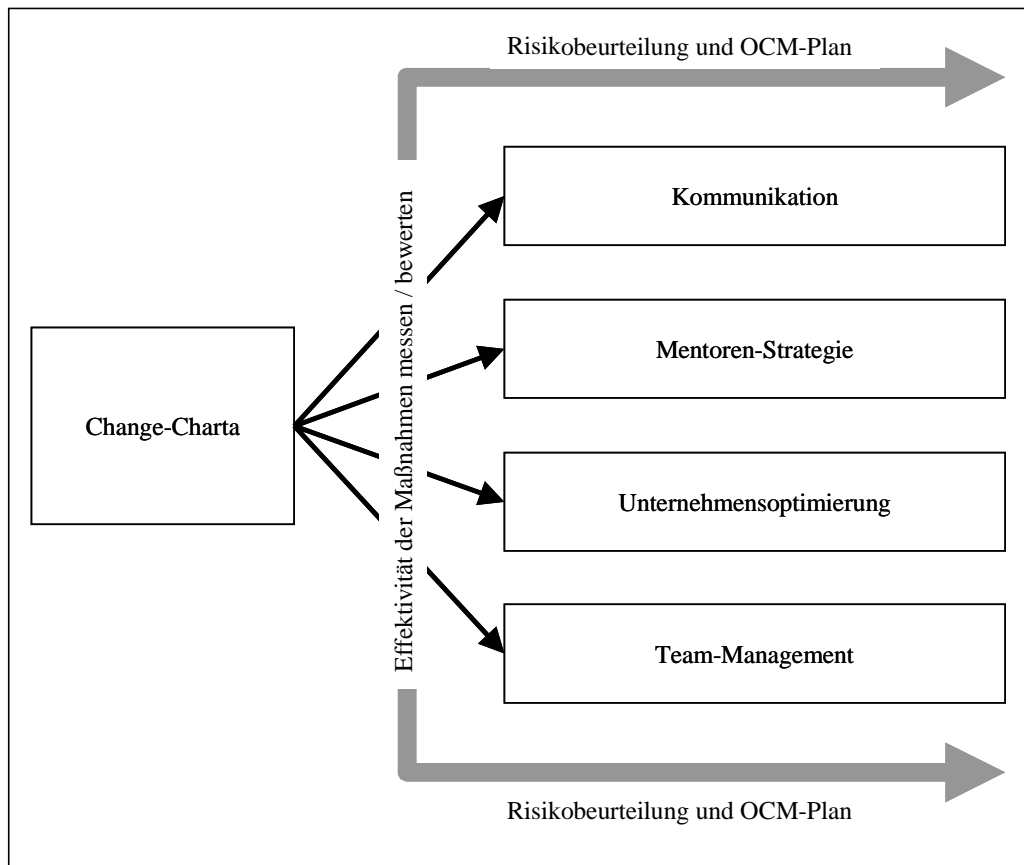


Abbildung 26: Das Rahmenkonzept des Organizational Change Management

Dem Change Management liegt ein integrierter Ansatz in zwei Dimensionen zugrunde. Zum einen ist das Organizational Change Management in die Implementation-Roadmap integriert. Aktivitäten und Aufgaben im Zusammenhang mit dem Change-Management-Programm werden parallel zu den Einführungsaktivitäten und -aufgaben im Rahmen von mySAP.CRM ausgeführt. Durch diese Integration wird sichergestellt, dass das Change-Management-Programm die Software-Einführung erheblich beschleunigt und die damit verbundenen Risiken mindert.

Zum anderen ist eine Integration innerhalb der OCM-Aktivitäten vorhanden. Die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten und Aufgaben sind richtungsweisend für andere Aktivitäten und Aufgaben und geben den erforderlichen Input. Das heißt, die Aktivitätsbereiche sind nicht als separate Elemente zu betrachten, sondern sind voneinander abhängig und durch den OCM-Plan miteinander verbunden. Der Plan stellt die Verbindung und die gegenseitige Unterstützung und Ergänzung der Aufgaben sicher. Da die OCM-Aktivitäten der verschiedenen Bereiche miteinander sowie mit anderen Roadmap-Aktivitäten verbunden sind, sollte das Change-Team alle empfohlenen Aktivitäten und Aufgaben durchführen. Ein selektiver oder unvollständiger Einsatz des

Change Management beeinträchtigt die Fähigkeit des Change-Teams, die Software-Einführung zu unterstützen und zu beschleunigen. Änderungen am Organizational Change Management sollten sorgfältig geprüft werden, um eine Beeinträchtigung der bisher erzielten Ergebnisse zu verhindern.

Die nachfolgenden Erläuterungen geben einen Überblick über den Prozess. Verweise führen zur entsprechenden Aktivität oder Aufgabe in der Implementation Roadmap mit einer detaillierteren Beschreibung der erwarteten Ergebnisse.

6.1.2.2 Projektbeginn

Die ersten beiden erforderlichen Schritte im Zusammenhang mit dem Change Management zu Beginn des Projekts sind:

- 1. Aufstellung des Change-Teams**

- 2. Erstellung der Change-Charta**

Diese Change-Charta dient als Grundlage für alle Aufgaben und Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Organizational Change Management und sollte eine Strategie und einen Ansatz beinhalten, der mit der Strategie und dem Business Case des Gesamtprojekts abgestimmt ist. Der Projektauftrag enthält vier wichtige Punkte, die im Zusammenhang mit dem Change Management stehen:

- Projektziele und Gründe**

Dieser Abschnitt des Projektauftrags beschreibt, warum das Projekt durchgeführt wird und was mit dem Projekt erreicht werden soll. Der Abschnitt gibt den allgemeinen Rahmen und die Richtung für die Ziele des Change Management vor.

- Ziele des Change Management**

Die oberste Unternehmensleitung muss über den Ansatz des Unternehmens im Hinblick auf das Change Management bei der Software-Einführung entscheiden. Unternehmen, die stark auf der Basis der Einbeziehung der Ideen ihrer Mitarbeiter arbeiten, werden viele der Change-Management-Vorgehensweisen von mySAP.CRM übernehmen. Aber auch Unternehmen, die zentraler ausgerichtet sind, sollten sich der Auswirkungen ihres Ansatzes bewusst sein.

Dieser Ansatz muss unter Bezugnahme auf die Ziele der Umstrukturierung in der Change-Charta beschrieben werden.

Ein Unternehmen, das bei der Software-Einführung Methoden im Rahmen von mySAP.CRM einsetzt, entscheidet möglicherweise, dass es bei dem Projekt in der Hauptsache darauf ankommt, die Prozesse zu übernehmen und unverändert einzuführen. Dies bedeutet, dass die Geschäftsprozesse im Unternehmen so verändert werden müssen, dass sie die neue Software widerspiegeln. Das Unternehmen kann auch davon überzeugt sein, dass seine Organisation und Geschäftsprozesse in hohem Maße dem Standard-System entsprechen. Auch in diesem Fall ist die Anwendung von Änderungsregeln für den Erfolg des Projektes äußerst wichtig. Wenn erkannt wird, dass eine erhebliche Umgestaltung der Geschäftsprozesse notwendig ist oder wenn die Einführung großen Einfluss auf das Unternehmen hat, wird es deutlich, dass ohne gut geplantes Change Management das Projekt in Gefahr läuft nicht alle Projektziele zu erreichen.

- **Kritische Erfolgsfaktoren**

Eine Beschreibung und gegebenenfalls. Quantifizierung der Faktoren, die den Erfolg des Projektes ausmachen. Diese Liste muss um die Erfolgsfaktoren in Verbindung mit dem Change Management erweitert werden. Dabei muss auf den entsprechenden Abschnitt der Change-Charter verwiesen werden sowie auf andere Abschnitte, die die Umsetzung der Erfolgsfaktoren beschreiben.

- **Auswirkungen anderer Change-Programme im Unternehmen**

Die Change-Charta sollte beschreiben, wie das Unternehmen die Veränderungen umsetzt, die durch die Einführung einer Standard-Software nötig wurden, sowie die Veränderungen, die in anderen Bereichen des Unternehmens angestoßen werden können. Oft ist zunächst eine Grobanalyse der Interessengruppen erforderlich, um die nötigen Change-Initiativen nach Interessengruppen beschreiben zu können.

Die Informationen aus der Change-Charta sind unter Umständen sehr detailliert und die Aufnahme in den Projektauftrag stellt sich als schwierig dar. In diesem Fall sollten nur die wichtigsten Punkte in das eigentliche Dokument aufgenommen und die Einzelheiten als Anhang beigefügt werden.

3. Erstellung des OCM-Plans

Nachdem die Change-Charta beschlossen und genehmigt ist, sollte ein detaillierter OCM-Plan erstellt werden. Mit Hilfe dieses Plans werden die OCM-Aktivitäten verfolgt, die

zum Erreichen der in der Change-Charta festgelegten Ziele und der Minderung der im Zusammenhang mit dem Projekt ermittelten Risiken erforderlich sind. Zu diesem Zeitpunkt können die Risiken im Plan nur sehr allgemein formuliert werden, d.h. es können Risiken auf Grundlage der Erfahrungen im Unternehmen sowie typische Risiken einer Software-Einführung aufgeführt werden. Üblicherweise wird der OCM-Plan in Form einer Tabelle erstellt. Der Plan sollte bei jedem Meeting des Projektteams überprüft und aktualisiert werden.

Die Aktivitäten hängen sehr stark vom jeweiligen Projekt und Unternehmen ab. In den meisten Fällen können sie jedoch in vier Aktivitätsbereiche untergliedert werden. Die Ausführung der Aktivitäten wird durch die Change-Charta, den OCM-Plan und das Team bestimmt und überwacht. Der nachfolgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Aktivitäten, die im Verlauf des Projekts ausgeführt werden.

6.1.2.3 Ausführung von OCM-Aktivitäten

Im vorhergehenden Kapitel wurden die Aktivitäten beschrieben, die zur Erstellung eines Rahmenkonzepts und der Grundlagen für die OCM-Aktivitäten in einem Software-Einführungsprojekt nötig sind. Der Erfolg der Arbeit des Change-Teams wird daran gemessen, inwieweit dieses in der Lage ist, den zugewiesenen Verantwortlichkeiten effektiv und plangemäß nachzukommen. Um sicherzustellen, dass die Aktivitäten konsistent durchgeführt und mit der Risikovermeidung abgestimmt werden, setzt das Change-Team den OCM-Plan ein. Es handelt sich hierbei um ein dynamisches Dokument, das aufgrund von Änderungen an den Aktivitäten und Maßnahmen zur Risikominderung sowie der Ergebnisse regelmäßiger Risikobeurteilungen fortlaufend aktualisiert werden muss.

- **OCM-Plan**

Wie bereits beschrieben, ist der OCM-Plan eine detaillierte Aufstellung der Aufgaben, die während der Dauer des Projekts ausgeführt werden sollten. Für jede Aktivität wird ein Verantwortlicher (d.h. eine Person, die für deren Ausführung zuständig ist und die Verantwortung dafür trägt) bestimmt und ein Endtermin festgelegt. Im Verlauf des Projektes können neue Risiken auftreten, während bereits erkannte gemindert werden. Der OCM-Plan muss dementsprechend aktualisiert werden.

- **Risikobeurteilung des Unternehmens**

Der erste Schritt im Change-Zyklus gilt der Ermittlung und der Messung der Risiken im Zusammenhang mit der Einführung sowie der Bestimmung der Auswirkungen auf das Projekt. Zur Ermittlung der menschlichen, personenbezogenen Risiken bei einem Projekt können verschiedene Beurteilungen eingesetzt werden. Zu Beginn eines Projekts werden Informationen zur Unternehmenskultur im Hinblick auf den allgemeinen Umfang der Einführung gesammelt. Dies wird oft als Teil einer Bereitschaftsbeurteilung betrachtet. Diese Beurteilung kann je nach Vorwissen des Change-Teams mehr oder weniger formell erfolgen.

Formellere Risikobeurteilungen erfolgen während der Business-Blueprint-Phase, in der Umfragen durchgeführt werden, um Risiken zu ermitteln im Zusammenhang mit

- den Meinungen der Mitarbeiter zum Unternehmen und zum Projekt.
- dem Unterschied zwischen dem vorgeschlagenen Geschäftsprozessdesign und den bestehenden Prozessen.

Die letztere Bewertung wird verwendet, um wichtige betroffene Bereiche zu ermitteln und um nachfolgende Aktionen zu planen. Nicht alle Auswirkungen stellen automatisch ein Risiko dar. Es müssen jedoch Maßnahmen getroffen werden, um den Übergang zu koordinieren und oftmals auch um Risiken zu vermeiden. In der Realisierungsphase werden die Bewertungen je nach den Anforderungen des Projekts erneut durchgeführt bzw. aktualisiert.

Der im Rahmen des Organizational Change Management vorgesehene Ansatz der Risikobeurteilung im Unternehmen ermöglicht den Change-Teams, die Risiken der Einführung zu ermitteln und anzugehen, bevor sie bei der Einführung zu Problemen werden. Das Change-Team wird darin unterstützt, die Risikobeurteilung als Werkzeug einzusetzen, um die Ausführung der Aktivitäten zu überwachen und den OCM-Plan zu aktualisieren.

Zusätzlich zu den beschriebenen OCM-Aktivitäten sind weitere Aktivitäten erforderlich, um die mitarbeiterbezogenen Veränderungen im Unternehmen bewältigen zu können, die über die Änderungen, die in direktem Zusammenhang mit der Einführung der neuen Software stehen, hinausgehen. Aus der Einführung der Standard-Software entsteht möglicherweise ein betriebswirtschaftlicher Nutzen, der eine radikale Veränderung der Organisationsstruktur und der betrieblichen Abläufe rechtfertigt. Einige dieser

Veränderungen müssen als Voraussetzung für den Produktivstart der Software vorgenommen werden (z.B. Änderung der Nummerierung aller fertiggestellten Warenteile), andere können auch danach noch umgesetzt werden.

Das OCM-Team ist dafür verantwortlich, die Ermittlung der wichtigsten Auswirkungen auf die betrieblichen Abläufe aus Sicht des Software-Designs zu erleichtern. Hierzu ist ein Input der einzelnen Geschäftsprozessteams erforderlich. Wie intensiv die Unterstützung durch die Geschäftsprozessteams und das Unternehmen sein muss hängt vom Ausmaß der Auswirkungen ab. Bei größeren Veränderungen, z.B. bei der Einrichtung eines Shared Service Center, ist möglicherweise ein separates Projektteam mit einem eigenen Change-Team erforderlich. Wenn die Auswirkungen der Veränderungen geringfügiger sind, z.B. wenn zwei separate Systeme in ein System zusammengefasst werden, kann die Initiative auch vom Change-Team, das für die Einführung der Standard-Software zuständig ist, unterstützt werden.

Das Change-Team kann die Veränderung auf verschiedene Art und Weise handhaben. Das Change-Team ist für den OCM-Plan verantwortlich, mit Hilfe dessen alle Aktionen im Zusammenhang mit den Risiken im Unternehmen beschlossen werden und deren Ausführung dokumentiert wird. Viele Aktionen im Zusammenhang mit dem Organizational Change Management werden zwar Mitarbeitern oder Teams außerhalb des Change-Teams zugewiesen. Die Ausführung wird allerdings durch das Change-Team unterstützt. Zur Arbeit des Change-Teams gehören unterschiedliche Aufgaben, z.B. Hilfe bei der Ausführung von Workshops, Erstellen von Mitteilungen, Analyse der Ergebnisse aus der Risikobeurteilung, Betreuung der Mentoren, Unterstützung der Teambildung usw. Zeitweise setzt das Change-Team auch zusätzliche, spezialisierte Mitarbeiter ein, z.B. Experten im Bereich der Personalwirtschaft, Geschäftsprozessexperten sowie andere Personen, die sich in der Gestaltung und der Einführung einer neuen Organisationsstruktur auskennen. In Zusammenarbeit mit diesen Experten führt das Change-Team die für eine erfolgreiche Einführung erforderlichen Aufgaben ein.

6.1.2.4 Aktivitäten des Organizational Change Management

Nachdem das Team feststeht und die Change-Charta sowie der OCM-Plan erstellt sind, sollte mit der Ausführung der im OCM-Plan aufgeführten Aufgaben begonnen werden. Die folgenden Abschnitte geben eine kurze Beschreibung der vier Aktivitätsbereiche und liefern Informationen zu den zu erarbeitenden Ergebnissen.

- **Kommunikation**

Der Informationsfluss über den Projektverlauf ist ein entscheidender Bestandteil aller Aufgaben. Die Projektkommunikation umfasst die folgenden Aufgaben:

- Ausführung und Aktualisierung der Analyse der Interessengruppen sowie Ermittlung der Bedürfnisse im Bereich der Kommunikation
- fortlaufende Ermittlung wichtiger Themen/Mitteilungen für die verschiedenen Adressaten (Interessengruppen) zur Vermeidung von Risiken im Zusammenhang mit der Veränderung im Unternehmen
- Bestimmung der Kommunikationsmedien (Newsletter, Roadshow usw.) und -kanäle (Mentoren, Linienmanager, Betriebsräte usw.)
- Erstellung der Inhalte
- Versenden der Mitteilungen
- Messen der Effizienz der Kommunikation anhand des Erfolgs der Risikominderung

- **Mentorenstrategie/-prozess**

Da nur wenige Change-Teams die Fähigkeiten, Autorität und Erfahrung haben, die für eine grundlegende Änderung der Unternehmensstruktur erforderlich sind, muss das Einführungsprojekt durch Mentoren unterstützt werden. Aber nicht nur die Mentoren müssen das Projekt vorantreiben und Führungsqualitäten zeigen, sondern auch andere Personen im Unternehmen. Zu dieser zusätzlichen Gruppe, die die Veränderung anleitet, gehören möglicherweise auch weitere Führungskräfte.

Ein überzeugender Mentor gewährt den Auftrag zur Umgestaltung des Unternehmens und stellt gleichzeitig die hierfür notwendigen Aufsichtsfunktionen, die Führungsstärke, das richtungsweisende Handeln und den erforderlichen Einfluss in den Dienst des Teams. Des Weiteren muss ein Mentor die Fähigkeit besitzen, die der Einführung zugrundeliegende strategische Logik überzeugend zu vermitteln, sowie die für einen erfolgreichen Abschluss der Implementierung erforderliche Ausdauer.

- **Unternehmensoptimierung**

Die Einführung hat zur Folge, dass sich die betrieblichen Abläufe im Unternehmen ändern. Tätigkeiten ändern sich möglicherweise hinsichtlich der Aufgaben, die ausgeführt werden müssen. Für eine erfolgreiche Einführung des Systems müssen alle Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Mitarbeiter ihre Aufgaben der neuen Rolle entsprechend ausführen können. Das Change-

Team ist dafür verantwortlich, dass der Übergang erwartungsgemäß abläuft. Zur Unternehmensoptimierung gehört die Analyse der Änderungen der Geschäftsprozesse und Rollen und der nachfolgenden Aktivitäten zum Übergang. Dies beinhaltet die Planung und die Unterstützung des Wissenstransfers und die Gestaltung der neuen Infrastruktur im Bereich der Personalwirtschaft.

- **Team-Management**

Bei der Einführung einer Standard-Software muss ein Team aus internen Mitarbeitern und mindestens eine externe Organisation zusammenarbeiten. Um sicherzustellen, dass diese Teams konsistent und effektiv zusammenarbeiten, ist ein entsprechendes Management erforderlich. Außerdem wird der Erfolg des Projekts wesentlich dadurch beeinflusst, dass ein Wissenstransfer zwischen dem Team aus internen Mitarbeitern und den externen Beratungsteams stattfindet.

6.1.3 Projektkommunikation

Die Projektkommunikation ist ein wichtiger Teil jedes Projektes. Darunter versteht man alle unternehmensbezogenen Formen der Kommunikation zwischen dem Projektmanagement, den Auftraggebern und dem Lenkungskreis. Die Projektkommunikation erzeugt ein Bewusstsein für die organisatorischen Veränderungen, die durch die Einführung einer CRM Software entstehen können.

Die Auswahl des Kommunikationsplanes ist sehr wichtig und muss einer ausführlichen Bewertung der von der Einführung betroffenen Unternehmensstruktur unterzogen werden. Die Auftraggeber des Projekts, das Managementteam und der Lenkungskreis muss in die Erstellung der Kommunikationsstrategie eingebunden werden. Der Erfolg der Kommunikationsstrategie kann in der Tat von der Art und Weise, wie die Strategie ausgewählt wurde, abhängen.

Prozess-

1. Auftraggeber schaffen ein Projektbewusstsein

Während der ersten Phasen des Projekts spielen die Auftraggeber eine Schlüsselrolle für die Kommunikation mit dem Unternehmen. Die Projektleitung sollte zunächst die Ideen der Auftraggeber bezüglich der in ihrem Unternehmen anzuwendenden Kommunikationsmethoden ermitteln. Die Projektleitung verwendet diese Ideen, um dem Plan eine erste Richtung zu geben. Die Auftraggeber müssen ein Bewusstsein für das Projekt erzeugen, indem Sie die Projektziele in Betriebsversammlungen, in der

Firmenzeitschrift, in E-Mail-Nachrichten und anderen Formen elektronischer Medien bekannt machen. Ein Prototyp oder eine Präsentation, in der die Projektziele dargestellt werden, können eine wertvolle Ergänzung des Plans sein. Die Befürwortung ist der wichtigste Erfolgsfaktor des Kommunikationsplans.

2. Entwicklung eines klaren und konsistenten Kommunikationsplanes

Während der gesamten Projektdauer muss eine klare und konsistente Kommunikation mit dem Unternehmen geführt werden. Dies ist besonders in den ersten Phasen wichtig.

3. Die Auftraggeber legen die Komponenten des Planes endgültig fest

Die Auftraggeber des Projekts, das Managementteam und der Lenkungsreis sollten an der Fertigstellung des Plans beteiligt sein. Eine allgemeine Übereinstimmung bezüglich des Plans sichert seinen Erfolg.

4. Schaffung von Kommunikationsmeilensteinen

Während der Implementierung muss sich der Kommunikationsplan mindestens fünfmal an das Unternehmen richten.

6.1.3.1 Kommunikation zum Projektstart

Der erste Teil des Kommunikationsplans beginnt direkt nach dem Abschluss der Verkaufsphase und Unterzeichnung des Vertrags durch den Kunden. Der Kommunikationsplan sollte also beginnen, bevor das erste Meeting des Projektteams stattgefunden hat. Zu diesem Zeitpunkt werden einige der entscheidenden Kommunikationswege festgelegt.

- Auftraggeber des Projekts werden identifiziert.
- Der Lenkungsreis und das Managementteam werden gebildet.
- Die Auftraggeber bieten dem Projekt und der Projektleitung Ihre Unterstützung an.
- Die Auftraggeber teilen die Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich des Projektes mit.

6.1.3.2 Kommunikation zum Projekt-Kickoff

- Die Auftraggeber geben dem Unternehmen das Projekt-Kickoff bekannt. Dies kann eine Kopie des Organisationsdiagramms des Projektteams und eine Liste der Mitglieder des Lenkungskreises umfassen.
- Die Hauptauftraggeber unterstützen die Ziele des Projektes.
- Die Projektdefinition, Zieldefinition und Klärung der Unternehmensziele werden erneut vorgetragen. Der wichtigste Aspekt dieser Phase ist es, das Unternehmen darüber zu informieren, was zu dem Projekt gehört und was außerhalb des Projektrahmens liegt.
- Der Projektverlauf wird bekannt gegeben.
- Externe Kommunikation mit Lieferanten, Partnern und anderen relevanten Unternehmen.

6.1.3.3 Systemtests und Kommunikation zur Benutzerschulung

- Der Zeitplan für Systemtests muss dem Unternehmen bekannt gegeben werden. Dieser umfasst den Personalbedarf und die Meilensteine der Testphase.
- Grundlegende Informationen zu strukturellen Änderungen der aktuellen Organisation müssen zur Verfügung gestellt werden.
- Der Help Desk muss vorgestellt und eine Beschreibung, wie man Hilfe erhält und Probleme meldet, muss vorliegen.
- Die Auftraggeber bestätigen die entscheidenden Leistungen des Projektteams.

6.1.3.4 Kommunikation zur Systemeinführung

- Die Auftraggeber geben dem Unternehmen den Zeitplan für die Einführung bekannt. Hierzu gehören die Termine für die Datenübernahme und den Produktivstart.
- Die Informationen zur Struktur der neuen Organisation erhält das Unternehmen zusammen mit dem entsprechenden Planstellenbesetzungsplan und arbeitsbezogenen Aktivitäten.
- Der Help Desk wird dem Unternehmen erneut vorgestellt.
- Die Einleitung der externen Kommunikation mit Lieferanten, Partnern und anderen relevanten Unternehmen muss erfolgen, in denen die neuen Verfahrensweisen des Unternehmens und das Go-Live-Datum für diese Verfahrensweisen festgelegt werden.

- Fotos oder Kurzfilme von Auftraggebern und Schulungsteilnehmern mit dem neuen System werden in Mitteilungsblättern des Unternehmens und in elektronischen Medien verbreitet.

6.1.3.5 Kommunikation nach Go-Live

- Bestätigung der Ziele, die durch die Organisation und das Unternehmen als Ganzes erreicht wurden. Es ist auch wichtig zu verstehen, welchen Einfluss diese Änderungen auf das Unternehmen haben (vgl. Kapitel 6.1.1).
- Es sollten regelmäßige Gespräche mit den Auftraggebern, den Mitgliedern des Projektteams und dem Unternehmen enthalten sein.
- Pressemitteilungen, Zeitungsanzeigen und Aktualisierungen der Internet Homepage des Unternehmens sollten herausgegeben werden.
- T-Shirts, Becher und andere Werbegeschenke können als Erinnerung an dieses Meeting verteilt werden.

Der wichtigste Aspekt dieser Kommunikation ist die Beziehung zum Kunden aufrechtzuerhalten.

Die Projektkommunikation ist ein wichtiger Teil jeder Implementierung. Nach Durchführung einer detaillierten Beurteilung der Unternehmensstruktur, einschließlich der Arbeitnehmer und Führungskräfte, die von der neuen Einführung betroffen sind, muss mit Hilfe der Auftraggeber des Projekts, dem Managementteam und dem Lenkungsreis die Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Die Strategie soll für eine klare und konsistente Kommunikation mit dem Unternehmen sorgen. Sie ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen Projekt.

6.1.4 Mentoren-Strategie

Eine erfolgreiche Mentorenstrategie ist einer der wichtigsten Faktoren, von denen der Erfolg oder das Scheitern eines Projekts abhängt. Mentoren leiten das Projekt auf oberster Ebene. Wenn das Projekt als eine wichtige Initiative dargestellt wird, die von der Führungsebene des Unternehmens mit Wort und Tat unterstützt wird, wird die Bedeutung des Projekts auch in den unteren Ebenen erkannt und entsprechend unterstützt. Wenn die Führungsebene jedoch die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen nicht hervorhebt, wird es kaum erfolgreich ablaufen. Der Grad und die Effektivität des Mentorenprozesses stellen einen entscheidenden Risikofaktor dar. Dieser Faktor sollte im OCM-Plan berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass das Risiko bestmöglich angegangen wird.

6.1.4.1 Mentorenstrategie für die mySAP.CRM Einführung

Nur wenn die durch die neue Geschäftslösung erforderlichen Veränderungen verstanden und akzeptiert werden (z.B. neue Prozesse, Organisationsstrukturen, Funktionen, Arbeitsweisen), können die Vorgehensweisen so geändert werden, dass die neue Lösung unterstützt wird. Mentoren sind dafür verantwortlich, dass Verständnis und Akzeptanz in den einzelnen Interessengruppen erzielt werden. Die Mentoren müssen gegenüber den Interessengruppen folgendes verdeutlichen:

- Dem Projekt müssen überzeugende Prinzipien zugrunde liegen.
- Das Unternehmen und dessen Führungskräfte müssen den für die erfolgreiche Durchführung des Projekts erforderlichen Weitblick haben und den entsprechenden persönlichen Einsatz zeigen.

In der Mentorenstrategie zeigt sich der Ansatz und der Prozess, der Mitglieder der Unternehmensleitung zu erfolgreichen Mentoren macht. Hinsichtlich der Mentoren sollte in der Strategie folgendes festgelegt sein:

- Wie werden sie ausgewählt, und wie wird der Erfolg ihrer Maßnahmen gemessen?
- Wie werden sie auf ihre Aufgabe als Mentor vorbereitet, und welche Unterstützung muss ihnen dabei zur Verfügung stehen?
- Wie können sie den Projektleiter, das Team und das Unternehmen als Ganzes unterstützen?

Die Aufgabe eines Mentors wird offiziell nur von einer kleinen Gruppe aus Mitgliedern der Unternehmensleitung ausgeübt. Führungsqualitäten sind jedoch auch im ganzen Unternehmen und im Projekt selbst erforderlich. Auch ein Abteilungsleiter, der kein offizieller Mentor ist, sollte z.B. während der Einführung Führungsqualitäten zeigen, um den Einsatz des Unternehmens für das Projekt zu unterstützen. Die Mentoren müssen einen Verhaltensstandard aufstellen, dem sie sich verpflichten und den sie über die gesamte Dauer des Projekts einhalten. Sie müssen sich persönlich davon überzeugen, dass den Mentoren sowohl innerhalb der Unternehmensleitung als auch vor Ort die Mentorenstandards hinlänglich bekannt sind und dass sie bereit und in der Lage sind, diese Standards einzuhalten.

Die Unternehmensleitung wird danach beurteilt, wie fundiert und relevant ihre Maßnahmen und Informationen sind. Das Change-Team ist verantwortlich für:

- Entwicklung einer Strategie zur Vorbereitung des Projekts und des Lenkungskreises auf die Abnahme.
- Festlegung von Verhaltensregeln und Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Mentoren.
- Maßnahmen, die dafür sorgen, dass diese Regeln eingehalten werden.
- Betreuung der Mitarbeiter mit Mentorenfunktion sowie deren zentrale Bewertung, um sicherzustellen, dass sie ihre Rolle über die Dauer des Projekts wahrnehmen.

6.1.4.2 Entwicklung der Mentorenstrategie

Im OCM-Plan muss klar definiert sein, welche Ergebnisse durch die Risiken im Zusammenhang mit dem Mentorenprozess gefährdet sind. Eine Strategie und entsprechende Maßnahmen müssen nur dann definiert werden, wenn aus einer unzureichenden Unterstützung durch die Mentoren ein eindeutiges Risiko abgeleitet wurde. Es sollte jedoch beachtet werden, dass die meisten Einführungsprojekte von Natur aus komplex und die Auswirkungen auf das Unternehmen nicht von Anfang an absehbar sind. Die Interessengruppen erwarten unterschiedliche Ergebnisse und unterstützen das Projekt aus verschiedenen Beweggründen. Ohne einen überzeugenden und offenkundigen Mentorenprozess ergeben sich für das Projekt folgende Risiken:

- Die Informationen über die Lösung können inkonsistent sein.
- Die Mitarbeiter des Unternehmens finden unter Umständen nicht die Zeit, um an Workshops teilzunehmen oder das Team zu unterstützen.
- Die Mitarbeiter ändern möglicherweise nicht ihre Vorgehens- und Verhaltensweisen, da sie die Lösung nicht als langfristige Veränderung betrachten.

Angesichts dieser Risiken ist es entscheidend, dass sich die Mentoren auf eine entsprechende Strategie stützen können. Am Anfang des Projektes gelten die meisten Mentorenaktivitäten der Kommunikation im Unternehmen. Der überwiegende Teil dieser Aktivitäten wird vom Kommunikationsplan bestimmt. Im weiteren Verlauf des Projektes wird der Schwerpunkt jedoch eher auf andere Maßnahmen und Initiativen seitens der Mentoren gelegt. Die Mentoren müssen zeigen, dass sie die Entscheidungen, die die

Arbeitsabläufe im Unternehmen betreffen, und die damit verbundenen Auswirkungen unterstützen. Im Idealfall werden Vorgehensweisen und Verhaltensregeln dokumentiert und einem Genehmigungsprozess unterzogen. Falls möglich, wird ein erfolgreicher Abschluss des Projektes sowie die Einhaltung der festgelegten Regeln in die Ziele der Unternehmensleitung mit aufgenommen.

Es ist Aufgabe des Change-Teams sicherzustellen, dass der Mentorenprozess während der gesamten Dauer des Projektes effektiv ausgeführt wird. Hierzu muss der Fortschritt in der Ausführung der im OCM-Plan festgelegten Maßnahmen kontinuierlich überwacht und gegebenenfalls aktualisiert werden.

6.1.5 Unternehmensoptimierung

Unter Unternehmensoptimierung versteht man den Prozess, durch den das Change-Team die Einrichtung der geänderten Infrastruktur unterstützt, die zur Einführung der neuen bzw. umgestalteten Geschäftsprozesse erforderlich ist. Die aus der Implementierung der mySAP.CRM-Lösung resultierende Umgestaltung der Geschäftsprozesse kann unterschiedliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Das Change-Team beurteilt die Auswirkung der Veränderung auf die Mitarbeiter (einschließlich derer, die nicht direkt von der Umstrukturierung betroffen sind) und deren Tätigkeiten. Des weiteren führt es Werkzeuge und Maßnahmen ein, die sicherstellen, dass die Veränderungen richtig umgesetzt und dabei die betrieblichen Abläufe so wenig wie möglich gestört werden.

Die Geschäftsprozessteams können z.B. entscheiden, dass im Rahmen der mySAP.CRM-Lösung die Verantwortung für die Pflege der Kundenstammdaten auf die Rolle des Kundenbetreuers übertragen wird. Somit werden Umfang und Verantwortung der Rolle des Kundenbetreuers erweitert. Aus organisatorischer Sicht bedeutet dies:

- Die Funktionsbeschreibung muss angepasst werden, so dass sie den erweiterten Verantwortungsbereich widerspiegelt.
- Der Schulungsplan muss entsprechend erweitert werden.
- Die Berichtswege können sich ändern.
- Der Arbeitsablauf muss aktualisiert werden.
- Die Änderungen können sich auch auf andere Tätigkeiten auswirken. Diese müssen entsprechend angepasst werden.

Die Auswirkungen betreffen auch die Mitarbeiter, die bisher für die Pflege der Kundenstammdaten zuständig waren. Diese Mitarbeiter müssen dann möglicherweise anderen Aufgaben zugeordnet oder versetzt werden.

Die im Rahmen des Prozesses der Unternehmensoptimierung zu erarbeitenden Ergebnisse umfassen:

- geänderte Strukturen(falls nötig)
- aktualisierte Funktionsbeschreibungen, die den neuen Umfang widerspiegeln
- ein Übergangsplan für jede betroffene Stelle
- ein Schulungsplan für jede neue Stelle
- Teilnehmerliste für die jeweiligen Schulungskurse zu den veränderten Funktionen/Stellen
- Neuentwurf der operativen Abläufe
- Gestaltung der Berechtigungsprofile
- ein Übergangsplan für jeden Mitarbeiter
- Informationen zum Übergang für alle Führungskräfte zur Erleichterung der Einführung der Veränderungen

Im Rahmen des Unternehmensoptimierungsprozesses müssen auch Probleme mit geringfügigen Auswirkungen berücksichtigt werden. Die Veränderungen des Einflusses und des Status einzelner Mitarbeiter, die aus den Anpassungen der Rollen entstehen, können z.B. ungewollte Verhaltensweisen mit sich bringen. Dieses Risiko muss zusammen mit den entsprechenden Gegenmaßnahmen im OCM-Plan aufgeführt werden.

6.1.5.1 Prozess der Unternehmensoptimierung

Die Unternehmensoptimierung beruht auf der Erkenntnis, dass sich bei der Einführung der mySAP.CRM-Lösung Prozesse in zweierlei Hinsicht ändern. Zunächst werden die Prozesse an sich verändert. Dies hat wiederum zur Folge, dass sich auch die Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter ändern, die am jeweiligen Prozess beteiligt sind. In Abbildung 27 ist ein Prozess dargestellt, in dem sich Rolle 1 und 2 erheblich ändern. Dieser Prozess beinhaltet Aktivitäten, die nicht auf SAP-Transaktionen basieren. Diese müssen erfasst und mit dem SAP-Prozess abgestimmt werden. Rolle 2 hat außerdem keinen direkten Einfluss mehr auf Schritt 2. Ihr kann daher nicht mehr die Verantwortung

für den gesamten Prozess obliegen. Wenn Rolle 1 und 2 von verschiedenen Personen ausgeführt werden, muss die Position des Mitarbeiters, der Rolle 1 übernimmt, entsprechend seiner veränderten Verantwortung neu festgelegt werden.

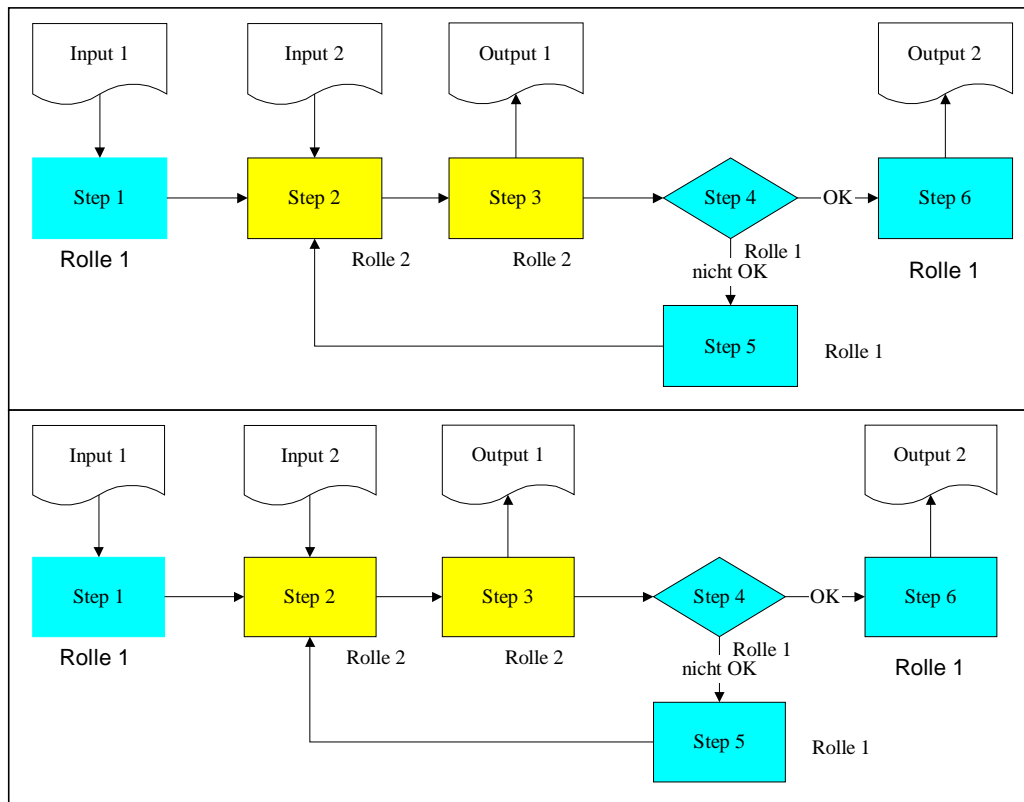


Abbildung 27: Prozess-/Rollenumgestaltung

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, SAP- und kundenspezifische Aktivitäten zu erfassen sowie die Änderungen der Rollen zu analysieren. Hierzu empfiehlt es sich, die Veränderungen während des Übergangs von Ist- auf Soll-Prozesse zu verfolgen, festzuhalten und zu analysieren. Es ist entscheidend, dass dabei sowohl die SAP-Prozesse als auch die kundenspezifischen Prozesse erfasst werden und die Rollen entsprechend zugeordnet werden. Der Prozess der Unternehmensoptimierung ist in Abbildung 28 dargestellt.

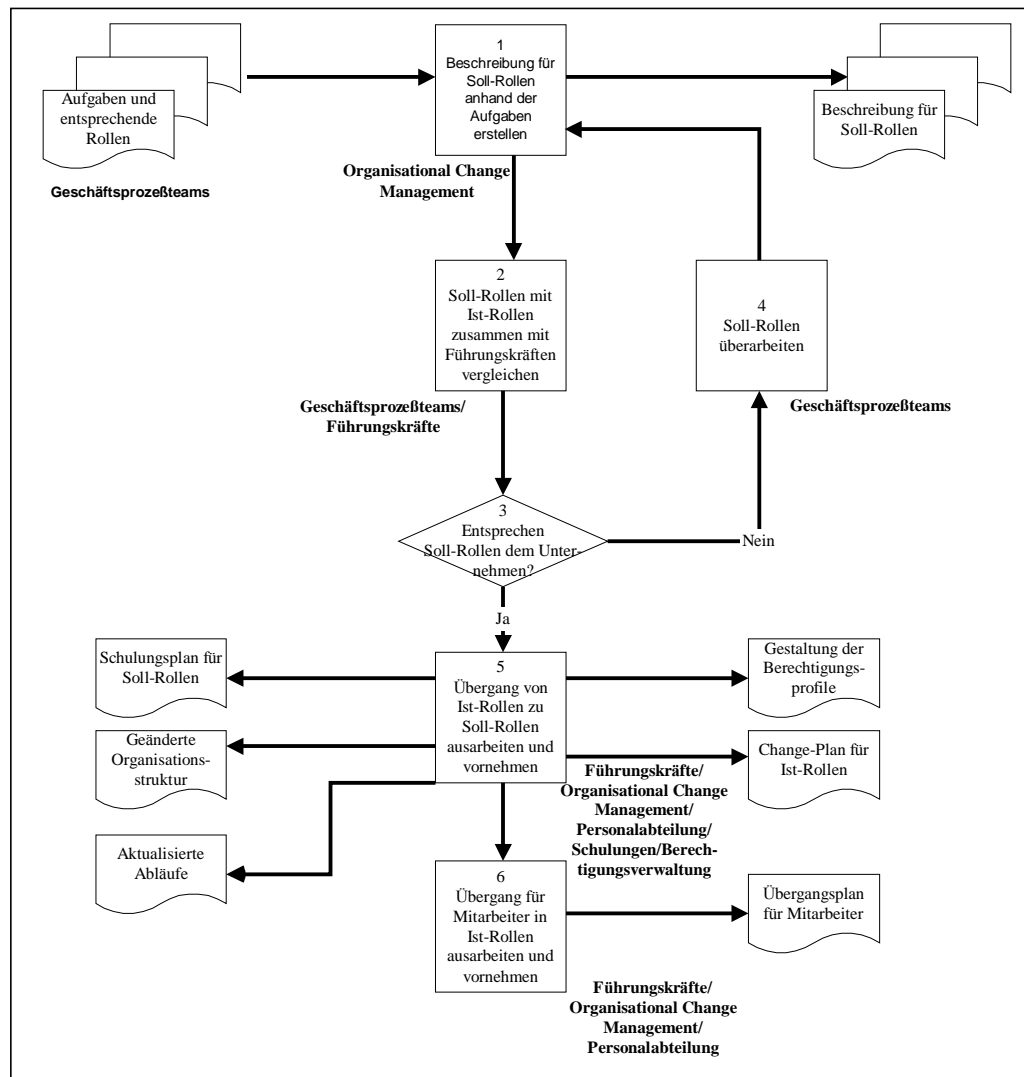


Abbildung 28: Prozess der Unternehmensoptimierung

1. Erstellen der Soll-Rollen gemäß der Aufgabe

Die Geschäftsprozessteams sind für die Entwicklung des neuen Geschäftsprozessdesigns im Rahmen der während der Business-Blueprint-Phase stattfindenden Gesamtumstrukturierung verantwortlich. Hierzu werden üblicherweise Workshops mit Vertretern aus den verschiedenen Geschäftsbereichen abgehalten, in denen Ist- und Soll-Prozessabläufe festgehalten werden (in der Regel in Form von Diagrammen). Die Mitglieder des Change-Teams sollten dabei anwesend sein oder zumindest die Moderatoren der Workshops über die erwarteten Ergebnisse informieren.

2. Soll-Rollen mit Ist-Rollen vergleichen

Anhand der Liste aus Schritt 1 sollte eine detaillierte Beschreibung jeder vom Geschäftsprozessteam definierten Rolle erstellt werden. Diese dient als Grundlage zum Verständnis dafür, wie eine Rolle in eine Funktionsbeschreibung passt und welche Änderungen notwendig sind, um die Rolle erfolgreich einzuführen. Die Geschäftsprozessteams sollten die Soll-Rollen mit den Ist-Rollen vergleichen, wobei das Wissen der Mitglieder über das Unternehmen hilfreich ist. Das Ergebnis hieraus geht entweder in Form einer Rollenmatrix hervor, in der Rollen mit Funktionsbeschreibungen abgestimmt werden, oder in Form eines Rollenberichts. Der erste Entwurf des Dokuments sollte am Ende der Business-Blueprint-Phase abgeschlossen sein.

3. Entsprechen die Soll-Rollen dem Unternehmen?

Aus der Diskussion zwischen Geschäftsprozessteams und den Führungskräften sollte eines der folgenden Ergebnisse hervorgehen:

- Vereinbarung, dass die von den Geschäftsprozessteams festgelegten Soll-Rollen unterstützt werden.
- Entscheidung über die Notwendigkeit zur Änderung der Soll-Rollen (mit Berücksichtigung der möglichen Folgen für das Prozessdesign, die gesamte neue Unternehmensstruktur und den erwarteten Nutzen)

Im ersten Fall kann zum nächsten Schritt *Übergang von Ist-Rollen zu Soll-Rollen ausarbeiten und vornehmen* übergegangen werden. Wenn die Rollenbeschreibungen geändert werden sollen, müssen auch die entsprechenden Business Prozesse angepasst werden.

4. Soll-Rollen überarbeiten

Wenn Führungskräfte und Geschäftsprozessteams zusammen entscheiden, dass die Rollen geändert werden, sollten letztere die Auswirkungen der Veränderung beurteilen und die Change-Teams entsprechend informieren. Die Change-Teams aktualisieren dann folgende Dokumente:

- Rollenbericht
- OCM-Plan, nachdem die möglichen Risiken ermittelt wurden.
- Die Überarbeitung der Rollen kann dazu führen, dass bestehende Rollen geändert, neue Rolle geschaffen oder bestehende Rollen nicht mehr benötigt werden.

5. Übergang von Ist-Rollen auf Soll-Rollen ausarbeiten und vornehmen

Nach der Bestimmung der Soll-Rollen und deren Abstimmung auf die Ist-Rollen müssen die Aktivitäten festgelegt werden, die den Übergang vom aktuellen auf den geplanten Zustand ermöglichen. Diese Aktivitäten können die nachfolgenden Punkte beinhalten, sind aber nicht darauf beschränkt.

- Erstellung eines Schulungsplans für die Rollen
- Erstellung von Berechtigungsprofilen für die Rollen
- Erstellung neuer Funktionsbeschreibungen
- Neubewertung/-einstufung der Rollen
- neue Vergütungspläne
- Versetzung in eine neue Abteilung (kann eine örtliche Veränderung bedeuten)
- Aufbau einer neuen Abteilung
- Neueinstellungen
- geänderte Berichtswege
- aktualisierte Abläufe

Für jede Stelle, auf die das Projekt Auswirkungen hat, ist ein detaillierter Plan erforderlich. Dieser wird vom Change-Team erstellt, das mit verschiedenen Interessengruppen zusammenarbeitet, z.B. mit den Führungskräften, der Personalabteilung, den Schulungsverantwortlichen und den Berechtigungsadministratoren.

6. Übergang für Mitarbeiter in Ist-Rollen ausarbeiten und vornehmen

Nachdem die Soll-Rollen festgelegt sind, muss das Einverständnis der Mitarbeiter eingeholt werden, die diese ausüben sollen. Wenn sich der Umfang der Rollen nicht entscheidend verändert, werden diese meistens von den Personen weiter ausgeübt, denen sie auch zuvor zugeordnet waren. Es kann jedoch vorkommen, dass diese nicht über die Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, die zur Ausübung der neuen, erweiterten Rolle nötig sind. In diesen Fällen müssen die Mitarbeiter geschult oder ersetzt werden. Die Verantwortung hierfür sollte den Führungskräften der entsprechenden Abteilungen und der Personalabteilung obliegen, die vom Change-Team unterstützt werden.

Für die betroffenen Mitarbeiter muss ein Aktionsplan erstellt werden. In diesem sollten die Aktivitäten festgehalten werden, die erforderlich sind, damit die Mitarbeiter ihrer neuen Verantwortung nachkommen können. Die Aktionen beinhalten:

- Karriereplanung
- Schulung
- Neuzuordnung
- Versetzung
- Outplacement

Für die Führungskräfte, deren Mitarbeiter betroffen sind, sollte ein Übergangsplan erstellt werden. Das Change-Team sollte diese Führungskräfte unterstützen durch die Bereitstellung von:

- Schulungen für Mitarbeiter, die versetzt werden
- Informationsmaterial über die Veränderungen, die die einzelnen Mitarbeiter betreffen, sowie darüber, wie aufkommende Fragen am besten beantwortet werden.
- Help-Desk-Services

6.1.6 Team-Management

Hauptziel des Einführungsprojekts ist es die SAP-Lösung im Unternehmen umzusetzen. Dies wird erreicht durch:

- Aufstellung eines Teams aus verschiedenen Mitarbeitern und sofortiger oder kurzfristiger Beginn der Aktivitäten auf hoher Ebene.
- Aufrechterhaltung der Motivation und der Führung des Teams über die Dauer der Einführung.
- Sicherstellung, dass das Team aufgelöst wird und dass die Kenntnisse und Fähigkeiten, die notwendig sind, um aus der Investition den größtmöglichen Nutzen zu ziehen, dem Unternehmen nach dem Produktivstart erhalten bleiben.

6.1.6.1 Aufstellung des Teams

Zur Aufstellung des Teams ist eine entsprechende Planung und eine Analyse der Auswirkungen erforderlich. Die künftigen Mitglieder müssen ihre Aufgabe (und die Implikationen) verstehen können und müssen entsprechend geschult werden. Weiterhin muss es möglich sein, ein Verfahren zur Überwachung der Effektivität des Teams einzurichten.

In SAP-Einführungsprojekten werden interne Mitarbeiter aus ihrer gewohnten Rolle genommen, und oftmals sind sie so in die Projektarbeit involviert, dass andere Mitarbeiter sie in der alten Rolle ersetzen müssen. In einigen Fällen kommt es sogar zu einem Standortwechsel. In anderen Fällen wird erwartet, dass neben dem Beitrag zum Projekt die üblichen Aufgaben weiter wahrgenommen werden. In jedem Fall wird plötzlich von einer Gruppe von Mitarbeitern und Beratern erwartet, als Team zusammenzuarbeiten. Dies kann zu einer besonderen Herausforderung werden, wenn sich Erfahrungen und Kenntnisse der Teammitglieder stark voneinander unterscheiden. Hinzu kommen unterschiedliche Verhaltens- und Arbeitsweisen sowie Interessen. Diese Faktoren können alle zum Konfliktpotential bei der Arbeit beitragen und den Erfolg des Projekts beeinträchtigen.

Im Organizational Change Management (OCM) gibt es zwei Aktivitäten, die mit der Aufstellung des Projektteams in Zusammenhang stehen:

- Teambildung
- Unterstützung des Projektteams während des Übergangs

Teambildung ist ein allgemeiner Begriff. Er bezieht sich hier auf Meetings des Projektteams oder anderen Teams außerhalb des Unternehmens oder auf Workshops, die darauf ausgerichtet sind, Projektverfahren zu überprüfen, wie auch Ziele, Aktivitäten oder die Einrichtung bzw. Verbesserung von formellen oder informellen Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel.

Ein weiterer Zweck der Teambildung ist das Begehen von Aktivitäten. Wenn der Abschluss von Aktivitäten gefeiert wird, stellt dies eine klare Aussage für das Team und das Unternehmen dar, deren Wert nicht unterschätzt werden sollte.

Im Rahmen der mySAP.CRM Einführung ist die Teambildung als Bestandteil jeder Phase vorgesehen. Diese Aufgabe wird empfohlen aufgrund von typischen Risiken bei der

Einführung, die entstehen, wenn die Mitarbeiter nicht optimal zusammenarbeiten. Aktivitäten zur Teambildung sollten keinesfalls durchgeführt werden, ohne dass diesen ein Zweck zugrunde liegt und dieser bekannt gegeben wird.

Inwieweit das Organizational Change Management eingesetzt werden muss, hängt davon ab, wie sehr das Projektteam beim Übergang von der Projektleitung und vom Unternehmen unterstützt wird. Zur Bewältigung des Übergangs reicht es nicht aus, die Teammitglieder nur über ihre neue Rolle zu informieren. Sie benötigen auch Unterstützung in der Ausübung ihrer neuen Rolle. Des weiteren müssen Besorgnis und Zweifel hinsichtlich des Rollenwechsels beseitigt werden. Hierzu gehören Probleme wie eine Versetzung bzw. das Verlassen des gewohnten sozialen Umfelds, das aus Mitarbeitern besteht, mit denen das Teammitglied gut zusammengearbeitet hat.

Die Schwierigkeiten beim Wechsel von der vorherigen auf die neue Rolle im Projektteam können in Diskussionsgruppen während der anfänglichen teambildenden Aktivitäten angesprochen werden. In vielen Fällen können Personen, die Zweifel erheben, auch gleichzeitig Vorschläge zu deren Beseitigung vorbringen. Alle Problempunkte und vorgeschlagenen Lösungen können im OCM-Plan festgehalten werden. Probleme hinsichtlich des Übergangs müssen unter Umständen angesprochen werden, bevor der erste Entwurf des OCM-Plans fertiggestellt ist. In diesem Falle sollte die Projektleitung informiert und die offenen Punkte in der entsprechenden Liste dokumentiert werden. Bei der Handhabung der offenen Punkte wird die Projektleitung von der Personalabteilung des Unternehmens unterstützt.

6.1.6.2 Motivation und Aufrechterhaltung des Teams

Mit dem Fortschreiten des Projektes lässt die anfängliche Motivation des Projektteams oft nach. Dies liegt daran, dass die Teammitglieder nun eine enorme Arbeitslast bewältigen und dabei knappe Fristen einhalten müssen. Für viele interne Mitarbeiter, für die die Mitarbeit an einem Projekt neu ist, kann dies eine beträchtliche Veränderung ihres gewohnten Arbeitsumfelds bedeuten. Damit muss entsprechend umgegangen werden. Hinzu kommt, dass aufgrund der unterschiedlichen Charaktere der Teammitglieder und aufgrund von Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich des besten Ansatzes Konflikte entstehen. Ein weiterer Faktor ist der Einfluss, den die externen Berater auf die internen Mitarbeiter ausüben. Das im Zusammenhang mit dem mySAP.CRM-Projekt erworbene Wissen, der Einfluss der Berater sowie die Aussicht auf ein besseres Einkommen und auf eine interessantere Karriere können wertvolle Mitarbeiter vom Projekt abwerben. Hierdurch entsteht ein weiteres erhebliches Risiko. Oftmals können sich die

Teammitglieder aufgrund der während des Projektes erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr mit ihrer früheren Tätigkeit identifizieren und suchen nach neuen Herausforderungen.

Außer bei der oben beschriebenen Teambildung kann das Change-Team in den folgenden wichtigen Bereichen Unterstützung leisten:

- **Mitarbeiterbindung** - Der Einsatz der Mitarbeiter, die das Projekt unterstützen, sollte anerkannt werden. Es wurde festgestellt, dass die Qualifikation der Mitarbeiter, die die mySAP.CRM-Einführung als Mitglied des Projektteams unterstützen, sowie deren Ausdauer direkten Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben. Durch die Erstellung eines effektiven Plans zur Mitarbeiterbindung kann die Fluktuation der Teammitglieder reduziert werden und deren Wissen bleibt dem Projekt erhalten. Es empfiehlt sich einen Plan zur Mitarbeiterbindung zu erstellen, um das Risiko einer starken Fluktuation der Teammitglieder zu mindern. Dieser Plan kann z.B. Sondervergütungen vorsehen. Es sollten aber auch Faktoren wie Anerkennung der Leistung, Karriereplanung usw. berücksichtigt werden. Der Plan sollte unter Rücksprache mit dem für den Projektmitarbeiter im Rahmen seiner eigentlichen Tätigkeit zuständigen Vorgesetzten und der Personalabteilung des Unternehmens erstellt werden.
- **Kompetenzbildung** - Im Rahmen des Projektes müssen neue Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden. Es handelt sich hierbei um technische Kenntnisse, z.B. Konfiguration, Programmierung, und Fähigkeiten wie das Abgeben von Feedback, die Organisation von Meetings, Konfliktbewältigung sowie Beratungsfähigkeiten. Das Change-Team muss die Kompetenzbildung in Meetings oder Schulungskursen unterstützen.
- **Wissenstransfer** - Die Kenntnisse und Fähigkeiten der externen Berater müssen den Mitarbeitern des Unternehmens vermittelt werden, damit ein fortlaufender Support auch nach Abschluss des Projekts, wenn die Berater nicht mehr vor Ort zur Verfügung stehen, bereitgestellt werden kann. Dies ist ein wichtiger Punkt, insbesondere wenn ein Customer Competence Center eingerichtet werden soll. Die Mitarbeiter des Unternehmens verfügen wiederum über wichtiges Wissen hinsichtlich der Geschäftsprozesse. Der Wissenstransfer muss in Form eines gesteuerten Prozesses erfolgen, in dem die zu vermittelnden Kenntnisse und Fähigkeiten, die Verantwortlichkeiten der Personen, die das Wissen weitergeben und derjenigen, die das Wissen erwerben, sowie die Prozessüberwachung bestimmt werden.

6.1.6.3 Auflösung des Teams

Am Ende des Projektes muss das Projektteam aufgelöst werden. Dies kann formell oder informell geschehen. In letzterem Fall werden sich Teammitglieder eher der Planung ihres weiteren beruflichen Weges zuwenden und das Projektziel nicht ausreichend unterstützen. Dies kann ein beträchtliches Risiko darstellen, vor allem zu einem so kritischen Zeitpunkt im Projekt wie diesem. Das Risiko kann gemindert werden, wenn feststeht, was nach dem Projekt passiert.

Wenn die o.g. Planung des Übergangs und die Verfahren zum Wissenstransfer effektiv ausgeführt wurden, erleichtert dies den Übergang. Das Change-Team ist dafür verantwortlich, dass der Übergang erwartungsgemäß abläuft.

Das Team-Management liegt hauptsächlich in der Verantwortung der Programm- und Teamleiter. In den meisten Fällen werden diese durch den Rat, die Werkzeuge und Vorgehensweisen, die das Change-Team bereitstellt, unterstützt.

6.2 Anwendung des Konzeptes

Auf Basis der in Kapitel 5 dargestellten Use Cases wird das System implementiert. Aufgrund der Sensibilität der internen Geschäftsprozesse und Systemeinstellungen des in den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit ausführlich erläuterten Konzeptes wird im Folgenden beispielhaft angewendet. Dazu soll zunächst näher auf das Umfeld des Pilotanwenders eingegangen werden, um dann einen Geschäftsprozess für die beispielhafte Anwendung auszuwählen. Anhand dieser Use Cases sollen die Vorteile des Konzeptes dargestellt werden. Im Anhang befindet sich eine ausführliche Darstellung diverser Funktionen.

6.2.1 Umfeld des Pilotanwenders

Es wurde eine Eingrenzung auf die Zulieferer-Branche vorgenommen. Allerdings ist für diese Use Cases eine Eingrenzung nicht zwingend notwendig, da fast alle modernen Unternehmen den im Folgenden näher vorgestellten Geschäftsprozess zur Zeit im Fokus ihrer Projekte haben.

6.2.2 Auswahl eines beispielhaften Geschäftsprozesses

In dieser Arbeit wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass es bei der Auswahl der Use Cases, die für ein CRM Projekt in Frage kommen, fundamental wichtig ist, zunächst auf die vitalen Geschäftsprozesse des Unternehmens zu fokussieren. Aus diesem Grund wurde als Beispiel für die folgenden Abschnitte der zentrale Prozess eines Unternehmens, das Dialogmarketing ausgewählt. Dieser Prozess steht bei den meisten Unternehmen im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit und weist im Normalfall eine enorme Komplexität auf.

Außerdem kann generell gesagt werden, dass dieser Prozess in der Regel ein sehr großes Potential für CRM Projekte bietet. Dies liegt zum einen an der direkten Schnittstelle des Prozesses zum Kunden, dem im Regelfall nur sehr wenige unternehmensinterne Prozesse dergestalt transparent werden. Zum anderen gehört dieser Prozess zu den wesentlichen Aktivitäten eines Unternehmens und wurde aus diesem Grund bereits sehr früh in den Anwendungssystemen der Unternehmen implementiert. Diese Systeme sind oft schon viele Jahre alt und operieren oftmals an ihrer Leistungsgrenze. Aus diesem Grund müssen viele Betriebe gerade diese Systeme kurz- oder mittelfristig durch neue Lösungen ersetzen. Die nachfolgende Abbildung 29 zeigt schematisch den mySAP.CRM - Dialogmarketing Prozess mit den einzelnen Arbeitsschritten und der jeweiligen Interaktion mit dem Kunden.

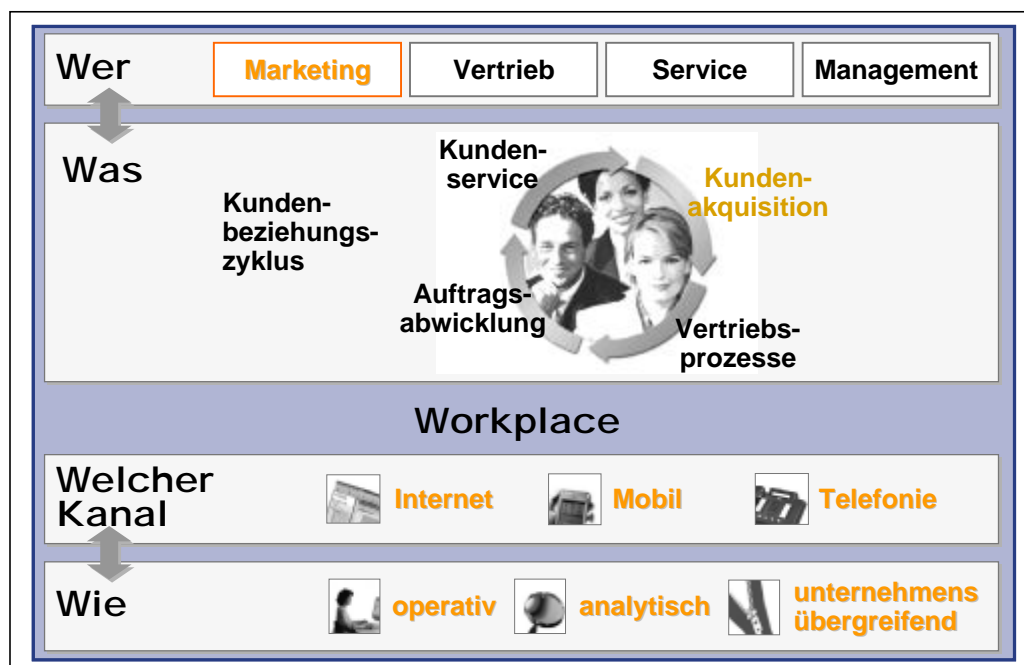


Abbildung 29: mySAP.CRM – Dialogmarketing

Erkennbar sind die anfallenden Fragestellungen, von der Frage „Wer“ bis hin zur Frage „Wie“ gilt es eine Reihe von komplexen und integrativen Use Cases abzubilden, um ein einheitliches „One face to the Customer“ zu gewährleisten.

6.2.3 Umsetzung Dialogmarketing

Im Rahmen der Umsetzung soll in den folgenden Abschnitten kurz auf die erfolgreiche Realisierung des Dialogmarketing von mySAP.CRM eingegangen werden. Umgesetzt wurde diese Lösung für einen großen Automobilzulieferer. Das System wurde im Oktober 2002 produktiv gesetzt und findet bei allen Anwendern reges Interesse. Im Anhang C werden die wesentlichen Teilbereiche des Customer Interaction Center (CIC) anhand von Screenshots in einer „Guided Tour“ vorgestellt.

Für den Automobilzulieferer war die Einbindung des After-Sales Marktes einer der wesentlichen Beweggründe, die Investition in das CRM-System durchzuführen. Er gehört damit zu den ersten Unternehmen, die eine solche Funktionalität anbieten können. Unternehmen, die solche innovativen Systeme sehr früh am Markt platzieren, werden auch als „First – Mover“ bezeichnet. Die Realisierung des Systems sollte zu einer Entlastung des Marketings führen. Grundsätzlich sollte das Projekt unter den generellen Gesichtspunkten Kostensenkung, Zeitersparnis, höhere Flexibilität und Steigerung der Effizienz des Gesamtprozesses durchgeführt werden.

Das Dialogmarketing als professioneller Dialog mit großen Kundenmengen:

1. Massensendungen an Geschäftspartner

- bestehende Kunden.
- zusätzlich erfasste Kontakte/Interessenten (z.B. von Adressbrokern, Internet,...).

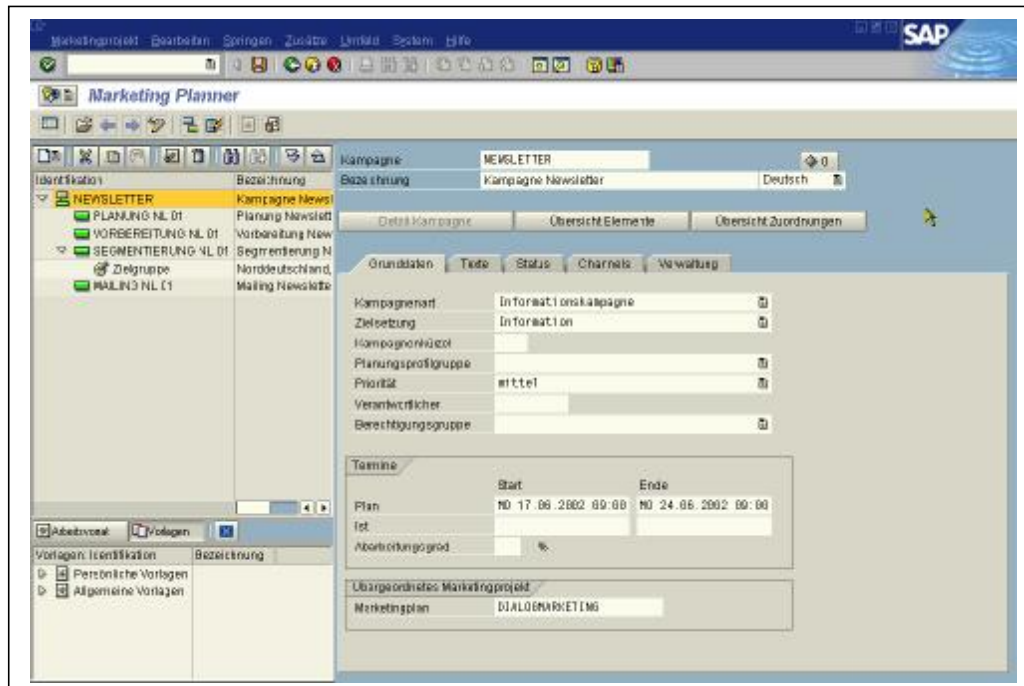


Abbildung 30: Dialogmarketing – Marketing Planner

2. Erfassung Marketing-Attribute

- ‚Weiche Daten‘ die über die hinterlegten Stammdaten hinausgehen.

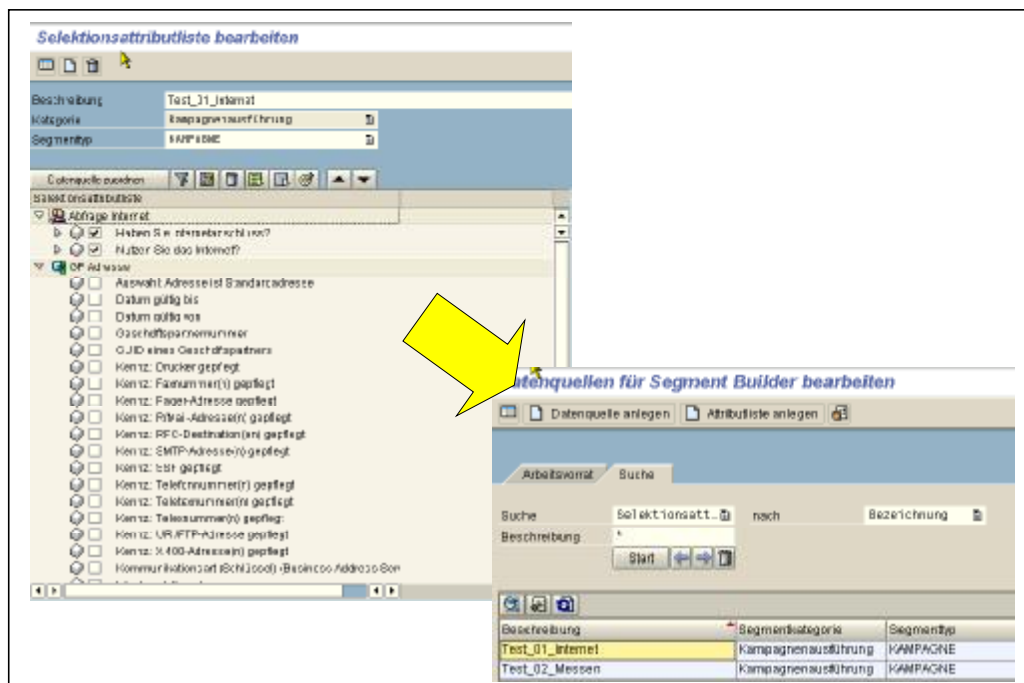


Abbildung 31: Dialogmarketing – Marketing-Attribute

3. Bildung Zielgruppen und Durchführung von Aussendungen

- Selektion von Empfängern der Aussendung nach Stammdaten, Bewegungsdaten, Marketing-Attribute der BW Queries.
- Versendung der Aussendungen an die beim Geschäftspartner hinterlegte Adresse auf allen Kommunikationswegen (Post, eMail, Telefon).

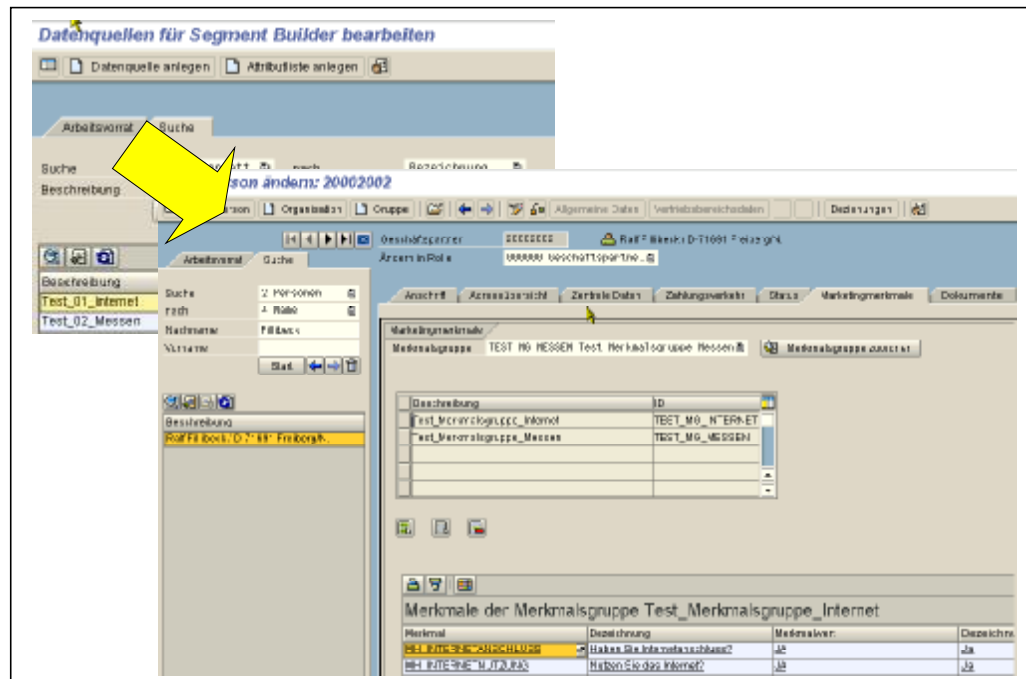


Abbildung 32: Dialogmarketing – Bildung Zielgruppen

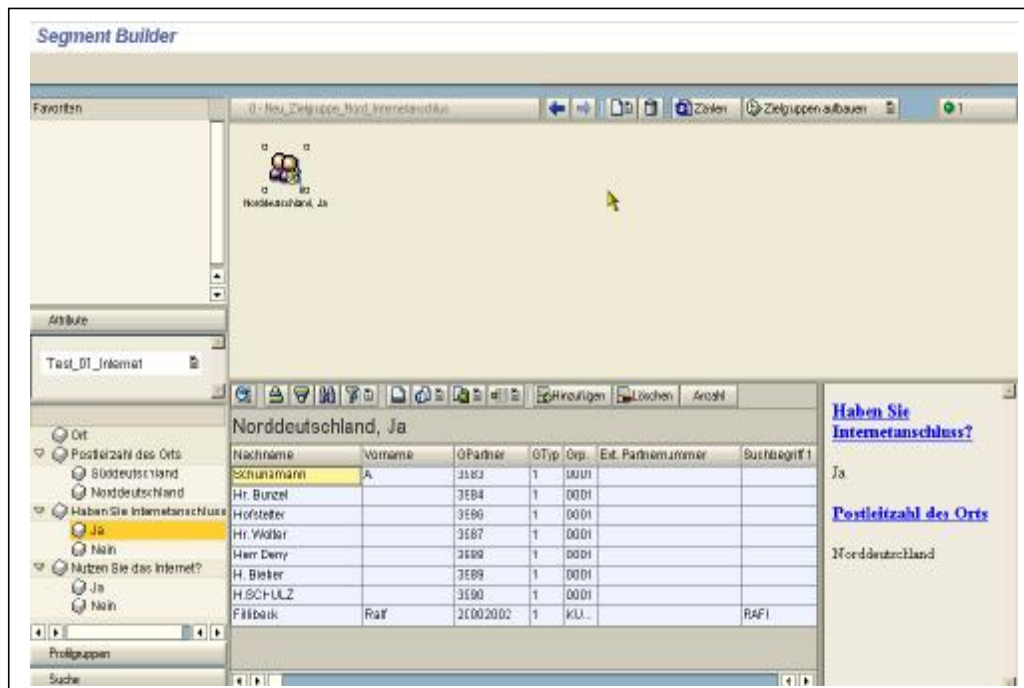


Abbildung 33: Dialogmarketing – Zielgruppenselektion

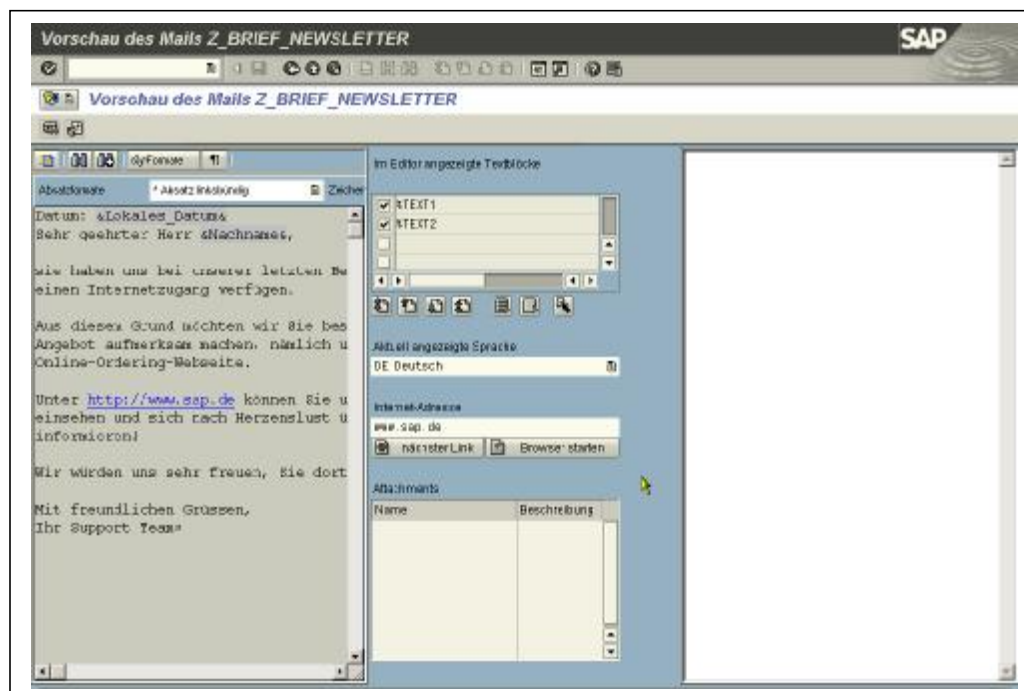


Abbildung 34: Dialogmarketing – Pflege Mailvorlage

4. Erfassung Rücksendung

- Erfassung des Rücklaufs als Marketing-Attribute

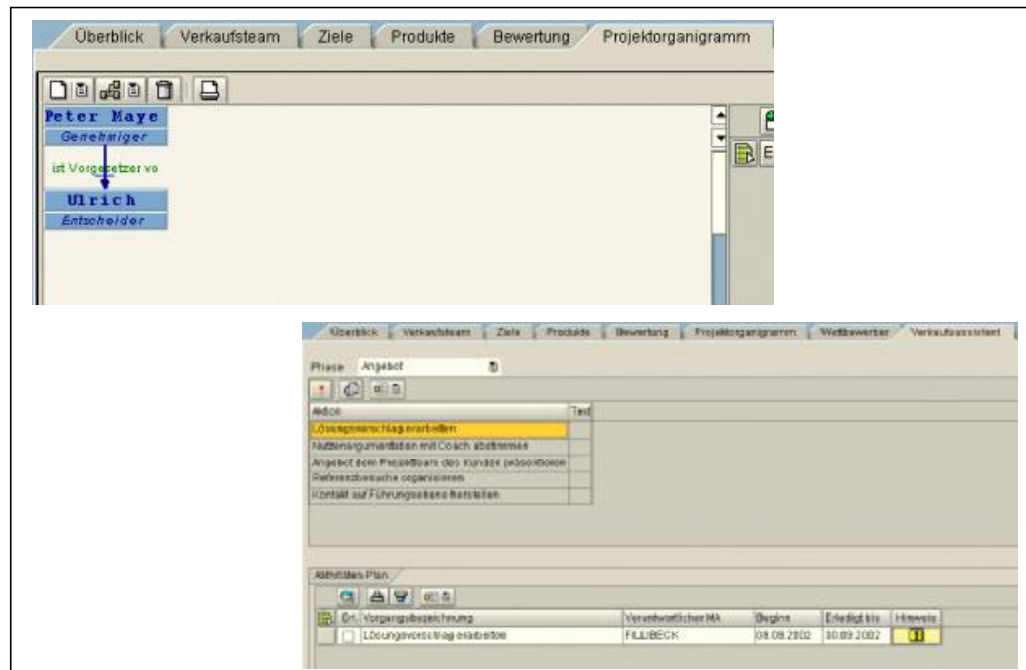


Abbildung 35: Dialogmarketing – Erfassung Rücklauf

7 Schlussbestimmung

Die Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit ist die Anwendung der Customer Relationship Management (CRM) Technologie unter Berücksichtigung des Aspektes Projektmanagement im Zusammenhang mit der Software-Einführung. Zum einen ist hier die Vorgehensweise in Hinsicht auf spezifische Maßnahmen im Bereich des Projektmanagements zur Durchführung von solchen komplexen Projekten zu nennen. Zum anderen muss aber auch eine technische Architektur und eine betriebswirtschaftliche Geschäftsprozessdefinition vorgenommen werden, um eine Grundlage für solche komplexe Projekte zu schaffen.

Diese Projekte müssen aus diversen Gründen kurz- und mittelfristig von allen Unternehmen angegangen werden, die langfristig im Markt bestehen und zusätzliche Marktanteile gewinnen wollen. Einer der wichtigsten Gründe ist sicherlich die „First Mover“ Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, um den Ausbau der Kundenbindung und die Marktstärke zu gewährleisten und somit den unternehmerischen Erfolg zu sichern. In einer ersten Phase werden von diesen Projekten primär die firmeninternen Anwendungssysteme betroffen sein, da zunächst der Fokus auf die Wertschöpfungskette des eigenen Unternehmens gelegt werden muss. In einer zweiten Phase werden allerdings auch die externen Anwendungssysteme von Kunden, also alle Parteien die in irgendeiner Form an dem gesamten Wertschöpfungsnetzwerk beteiligt sind, integriert. Es ist davon auszugehen, dass jene Unternehmen, die diese Notwendigkeit zur Integration nicht erkennen und in ihrer Organisation umsetzen, langfristig Marktanteile verlieren oder ganz vom Markt verschwinden werden.

Eine all-in-one Lösung für alle in einem Unternehmen genutzten Geschäftsprozesse gewinnt immer mehr an Bedeutung. Eine Erweiterung der Standardsoftware SAP R/3 um die mySAP Komponenten wird dabei in Zukunft eine herausragende Rolle spielen. Die Investitionen in neuartige Produkte und innovative Geschäftsabläufe werden in Zukunft ausschließlich über Amortisationsrechnungen und über Erfahrungswerte aus der Vergangenheit getätigt. Für SAP R/3 Bestandskunden wird der Weg, unter der Berücksichtigung einer all-in-one Lösung, nicht an einer Einführung weiterer mySAP-Komponenten vorbeiführen.

Unter Berücksichtigung der Komplexität eines solchen Vorhabens wird klar, dass solche Projekte durchaus mit einer Operation am offenen Herzen verglichen werden können. Um diese Operation am offenen Herzen so effizient wie möglich und so aufwendig wie nötig durchzuführen, sind kritische Voraussetzungen als auch die geeignete Vorgehensweise zwingend notwendig. Eine erfolgreiche Implementation einer sowohl prozessorientierten als auch systemorientierten Wertschöpfungskette muss das oberste Ziel eines solchen Projektes sein. Veränderungen werden in den meisten Fällen als störend und unnötig erachtet. Genau dies ist aber der Ansatz um die Frage nach den kritischen Voraussetzungen zu klären. Die Beantwortung dieser Frage ist ein fundamentales Element der Projektvorbereitung und dient dazu, die Zielsetzungen des Projektes zu erreichen. Die Beschleunigung der Prozesse zu externen und internen Partnern, die Automatisierung von Routineaufgaben im Customer Service Center, die Reduktion von Prozesskosten und die Steigerung des Servicegrades und des Kundennutzens sind die abgeleiteten Hauptziele der Softwareeinführung.

In Zukunft strebt die Zulieferbranche eine Marketingautomation für alle Produkte in allen Bereichen an, um online alle Handelsstufen direkt anbieten und verkaufen zu können. Dabei spielt die Bonusabwicklung in der 1. und 2. Handelsstufe eine bedeutende Rolle. Die Einführung von CRM Technologie wird in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen. Viele Unternehmen beschäftigen sich zwischenzeitlich mit dem zwangsläufig auf sie zukommenden Problem und läuten erste Projekte ein. Generell kann gesagt werden, dass die Komplexität der Projekte mit der Größe der Organisation und der Anzahl der Anwendungssysteme zunimmt. Gerade aufgrund der Komplexität, der Größe und der daraus resultierenden Kosten kann kein Unternehmen ein solches Projekt ruhigen Gewissens starten, ohne sich zuvor konkrete Gedanken über die technische Abwicklung gemacht zu haben. Diese Arbeit soll dazu beitragen, Diskussionen im Vorfeld eines Projektes anzuregen und damit zu einem erfolgreichen CRM Projekt beitragen.

Literaturverzeichnis

- [ASC02] Aschoff, M.: „Professionelles Direkt – und Dialogmarketing per E-Mail.“
Hanser Fachbuch
Erscheinungsjahr: 2002
- [BUC97] Buck-Emden, R.; Galimow, J.: “Die Client/Server Technologie des SAP R/3.“
Addison-Wesley Verlag, Bonn
Erscheinungsjahr: 1996, korrigierter Nachdruck 1997
- [BUX03] Buxmann, P.: „Zwischenbetriebliche Kooperation mit mySAP.com. Aufbau und Betrieb von Logistiknetzwerken.“
Springer-Verlag, Berlin
Erscheinungsjahr: 2003
- [DRÄ98] Dräger, E.: „Projektmanagement mit SAP R/3“
Addison-Wesley Verlag, Bonn
Erscheinungsjahr: 1998
- [DUF01] Duffner, A.: „CRM verstehen, nutzen, anwenden. Ein Leitfaden für Kundenorientierte Unternehmen.“
Max Schimmel Verlag
Erscheinungsjahr: 2001
- [FRO01] Fröhlich, A. W.: „Mythos Projekt – Projekte gehören abgeschafft.“
Erscheinungsjahr: 2001
- [HIP02] Hippner H. / Wilde K. D.: „Handbuch Web Mining im Marketing.“
Vieweg, Wiesbaden
Erscheinungsjahr: 2002
- [KER03] Kerzner, H.: „Projektmanagement“
Verlag moderne Industrie, Bonn
Erscheinungsjahr: 2003
- [KNE01] Kneidel, M.: „NewsletterBerater. Handbuch für Newsletter, Mailinglisten und E-Zinses“
Kneidel Newsletter
Erscheinungsjahr: 2001
- [KNO01] Knolmayer, G.: „Supply Chain Management auf Basis von SAP-Systemen. Perspektiven der Auftragsabwicklung für Industriebetriebe (SAP Kompetent).“
Springer-Verlag, Berlin
Erscheinungsjahr: 2001
- [KOT01] Kotler, B.: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung.“
Schäffer-Poeschel Verlag
Erscheinungsjahr: 2001
- [LAR00] Laroque, S.: „SAP R/3 Materialwirtschaft. Release 4.6“
Addison-Wesley Verlag, Bonn
Erscheinungsjahr: 2000

- [MAD00] Madauss, B.: „Handbuch Projektmanagement“
Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart
Erscheinungsjahr: 2000
- [OBE00] Oberrniedermaier, G.: „Vertriebslogistik mit SAP R/3. Konzeption und Implementierung des R/3-Moduls SD.“
Addison-Wesley Verlag, Bonn
Erscheinungsjahr: 2000
- [OBE00] Oberrniedermaier, G.: „Daten- und Dokumentenmanagement mit SAP R/3. Effiziente Informationsverarbeitung durch optimale Datenarchivierung.“
Addison-Wesley Verlag, Bonn
Erscheinungsjahr: 2000
- [PEP02] Pepels, W.: „Marketing. Lehr- und Handbuch.“
Oldenbourg, München
Erscheinungsjahr: 2002a
- [PLO02] Ploss, D.: „Handbuch E-Mail-Marketing“
Galileo Press
Erscheinungsjahr: 2002
- [RAA02] Raab, G.: „Customer Relationship Management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen.“
Sauer (2002)
- [RAT03] Rathje, B.: „Integrationsprojekte aus Beratungssicht“
Symposium: SAP Exchange Infrastructure
SAP University, St. Leon Rot, 20.02.2003
- [REI97] Reichheld, F.F.: „Der Loyalitäts-Effekt.“
Campus Fachbuch
Erscheinungsjahr: 1997
- [SCH01] Schwetz, W.: „Customer Relationship Management. Mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten.“
Gabler, Th., Dr., Verlag
Erscheinungsjahr: 2001
- [SCH01] Schelle, H.: „Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt.“
DTV-Beck (2001)
- [SCH01] Scheibler, J.: Vertrieb mit SAP – Prozesse, Funktionen, Szenarien
SAP Press (2001)
- [STO00] Stolpmann, M.: „Kundenbindung im E-Business. Loyale Kunden – nachhaltiger Erfolg.“
Galileo Press
Erscheinungsjahr: 2000
- [TEU01] Teufel, T.: „SAP-Prozesse: Vertrieb und Customer Service.“
Addison-Wesley Verlag, Bonn
Erscheinungsjahr: 2001

- [UEB02] Uebel, M.: „Praxis des Customer Relationship Management. Branchenlösungen und Erfahrungsberichte.“
Gabler, Th. , Dr. , Verlag
Erscheinungsjahr: 2002
- [WEI01] Weitzel, T.: „Informationsmanagement in vernetzten Unternehmen. Wirtschaftlichkeit, Organisationsänderungen und der Erfolgsfaktor Zeit.“
Deutscher Universitäts-Verlag (2001)
- [WEI01] Weitzel, T.: „Electronic Business und EDI mit XML.“
Dpunkt Verlag
Erscheinungsjahr: 2001
- [WEI01] Weis, H. C.: Marketing
Kiehl
Erscheinungsjahr: 2001

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Customer Life Cycle	8
Abbildung 2:	Hinauszögerung der Degressionsphase des Customer Life Cycle.....	9
Abbildung 3:	Der Loyalitätseffekt.....	10
Abbildung 4:	Konzentrationskurve des Kundenwerts.....	13
Abbildung 5:	Beispiel eines Kundenportfolios	19
Abbildung 6:	Komponenten einer CRM-Lösung	29
Abbildung 7:	Mehrdimensionale Datenwürfel	31
Abbildung 8:	Beispiel einer Marketingkampagne	35
Abbildung 9:	Bewertung IT Umfeld	44
Abbildung 10:	Bewertung Marketing Unterstützung	45
Abbildung 11:	Bewertung Vertriebs Unterstützung	46
Abbildung 12:	Bewertung eProcurement / eCRM.....	47
Abbildung 13:	Bewertung Call Center Unterstützung.....	48
Abbildung 14:	Bewertung Service und Zusatzleistungen.....	48
Abbildung 15:	Gesamtergebnis der Untersuchung.....	49
Abbildung 16:	Veranschaulichung: OOA- und OOD-Modell	63
Abbildung 17:	Use Cases der mySAP.COM Anwendung.....	64
Abbildung 18:	Grobes Klassendiagramm	67
Abbildung 19:	Sequenzdiagramm zum Szenario „Anlegen einer Kampagne“	70
Abbildung 20:	Sequenzdiagramm zum Szenario „Durchführen einer Kampagne“	71
Abbildung 21:	Sequenzdiagramm zum Szenario „Senden von Ansprechpartnerdaten“	72
Abbildung 22:	Use Cases erweitert durch Klassen mit „boundary“ Stereotypen.....	73
Abbildung 23:	Klassendiagramm erweitert durch Klassen mit „boundary“ Stereotypen	77
Abbildung 24:	Vorgehensmodell (Phasenmodell).....	79
Abbildung 25:	Zyklus der Risikominderung.....	81
Abbildung 26:	Das Rahmenkonzept des Organizational Change Management.....	82
Abbildung 27:	Prozess-/Rollenumgestaltung.....	97
Abbildung 28:	Prozess der Unternehmensoptimierung.....	98
Abbildung 29:	mySAP.CRM – Dialogmarketing	106
Abbildung 30:	Dialogmarketing – Marketing Planner	108
Abbildung 31:	Dialogmarketing – Marketing-Attribute.....	108
Abbildung 32:	Dialogmarketing – Bildung Zielgruppen.....	109
Abbildung 33:	Dialogmarketing – Zielgruppenselektion	110
Abbildung 34:	Dialogmarketing – Pflege Mailvorlage	110
Abbildung 35:	Dialogmarketing – Erfassung Rücklauf	111

Abkürzungsverzeichnis

Anspr.	Ansprechpartner
Abb.	Abbildung
Aktiv.	Aktivität
AA.	Ansprechpartnerakte
BAPI	Business Application Programming Interface
Bsp.	Beispiel
BIW	Business Information Warehouse
BW	Business Warehouse
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
CAD	Computer Aided Design
CIC	Customer Interaction Center
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephony Integration
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Daten Verarbeitung
ERP	Enterprise Ressource Planning
FA.	Firmenakte
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GUI	Graphical User Interface
HTML	Hypertext Markup Language
HD	Hard Disk
IT	Informationstechnologie
JB	Java Beans
KeyAc.	Key Account Manager
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MB	Megabyte
MHz	Megahertz
OCM	Organizational Change Management
OOA	Objektorientierte Analyse
OOD	Objektorientiertes Design
o.g.	oben genannt
Priv.	Privatakte

RAM	Random Access Memory
ROI	Return-on-Invest
SAP	System Application Product
SCM	Supply Chain Management
SD	Sales and Distribution
sog.	sogenannt
TK	Technischer Kundendienst
TP	Transaktionsprozess
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z.B.	Zum Beispiel

Anhang

Anhang A	Detailliertes Klassendiagramm
Anhang B	Klassendiagrammspezifikationen
Anhang C	Guided Tour durch das Customer Interaction Center (CIC)

[illegible]

Anhang B - Klassendiagrammspezifikationen

Im Folgenden werden die Klassen des Klassendiagramms (vgl. Anlage A) spezifiziert, denn im Klassendiagramm wurde – der Übersichtlichkeit halber – weitestgehend auf eine Spezifikation der Klassen verzichtet. Die Attributspezifikation erfolgt nach UML-Standard. Auf künstliche Attribute (z.B. ID, Erstelldatum usw.) und Verwaltungsoperationen (z.B. `getAttribute()`, `delete()` usw.) wird verzichtet.

Abteilung

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Abteilungen, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Eine Abteilung sei z.B. „Marketing“ oder „Vertrieb“.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

Aktivität

Beschreibung: Beschreibt eine Aktivität, die zu einem Ansprechpartner stattgefunden hat.

Erbt von: -

Attribute:

- kurzbeschreibung: String {mandatory, Beschreibung: sozusagen ein Titel zu einer Aktivität.}
- beschreibung: String
- fällig_am: Date {mandatory, Beschreibung: Eine Aktivität hat immer
- einen Termin. Dieser Termin kann in der Vergangenheit oder in der Zukunft liegen (z.B. bei Kampagnen, die eine geplante Aktivität vor Abschluss der Aktivität eintragen).}

Operationen:

- kampagnenAktivitätDurchführen()
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Wird vom System automatisch angetriggert. Letztendlich werden die Kampagnen_Aktivitäten (geplante Aktivitäten, die einer Kampagne zugeordnet sind) eine normale Aktivität, die wiederum einem Ansprechpartner zugeordnet ist.

- `erinnereAnResponseErfassung()`
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* Anwender erhält Meldung auf seiner Task-Leiste.
 - *Wirkung:* Wird von System automatisch angetriggert. Nachdem eine Kampagnen_Aktivität durchgeführt worden ist, wird dem Anwender (dem Initiator der Kampagne) eine Meldung gesendet, dass die Response der Ansprechpartner erfasst werden muss, auf die die Kampagne angewandt wurde. So wird gewährleistet, dass die Klassifizierung nach Interessensbereichen auf dem neusten Stand bleibt.

Aktivitätstyp

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Typen, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Ein Aktivitätstyp sei z.B. „Anruf eingehend“, „Meeting“ oder „eMail ausgehend“.

Erbt von: -

Attribute:

- *bezeichnung:* String {mandatory, key}
- *kommunikationskanal:* Boolean {mandatory, Beschreibung: Hier muss angegeben werden, ob ein Aktivitätstyp auch ein Kommunikationskanal sein kann. „eMail ausgehend“ ist z.B. ein Kommunikationskanal. D.h., dass diese Aktivitäten auch zur Kontaktaufnahme für Kampagnen genutzt werden können.}

Aktivitätsstatus

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Status, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Ein Status sei z.B. „begonnen“ oder „zurückgewiesen“.

Erbt von: -

Attribute:

- *bezeichnung:* String {mandatory, key}

Anrede_Anspr

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Anreden, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Eine Anrede sei z.B. „Herr“, „Frau“ usw.

Erbt von: -

Attribute:

- *bezeichnung:* String {mandatory, key}

Ansprechpartner

Beschreibung: Ein Objekt dieser Klasse bildet die Ansprechpartnerdaten ab.

Erbt von: TelefonFaxEMailVerbindung {abstract}

Attribute:

- vorname: String {mandatory}
- name: String {mandatory}
- position_vis: String {Beschreibung: Die position_vis bildet die Positionsbeschreibung der Firma ab bzw. bildet die Position ab, die auf der Visitenkarte steht. So wird gewährleistet, dass z.B. auf einem Briefkopf die richtige Positionsbeschreibung angegeben wird. Zur Suche nach Ansprechpartnern über eine Positionsbeschreibung wird die Klasse Position_Anspr genutzt, die allgemeingültige Positionen abbildet.}
- abteilung_vis: String {Beschreibung: Die abteilung_vis bildet die Abteilungsbeschreibung ab, die auf der Visitenkarte des Ansprechpartners steht.}
- mobil_vorwahl: Integer
- mobil_durchwahl: Integer

Operationen:

- suchen()
 - *Eingabe:* Name bzw. Teilname eines Ansprechpartners oder Eingabe von Suchkriterien, wie z.B. „Branche“, „Interessensbereiche“ usw.
 - *Ausgabe:* Liste mit allen Ansprechpartnern, die die Eigenschaften der Suche haben oder eine Ansprechpartnermaske, wenn ein eindeutiges Suchergebnis vorliegt.
 - *Wirkung:* Anzeige einer Liste oder einer Ansprechpartnermaske.
- ansprechpartnerKampagneZuweisen()
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Weist den selektierten Ansprechpartnern eine Kampagne zu.
- checkeLetzteAktivitätFürErinnerung()
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* Erinnerung an Kontaktaufnahme.
 - *Wirkung:* Wird automatisch vom System angetriggert. Hat z.B. ein Ansprechpartner einen hohen Wert für einen Interessensbereich (Geschäftsbereich) und ist seit Wochen nicht mehr kontaktiert worden, so erinnert das System den Anwender daran, dass er den Ansprechpartner wieder kontaktieren sollte (Dies geschieht später über eine „Task-Maske“).

- `checkeTermin()`
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* Erinnerung an Termin.
 - *Wirkung:* Ist SAP R/3 vorhanden, so werden in einer Task-Maske die Termine für den aktuellen Tag angezeigt.
- `getKommunikationskanalPräferenzen()`
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* Liefert – wenn vorhanden – die beiden Kommunikationskanalpräferenzen zurück.
 - *Wirkung:* Die Präferenzen werden genutzt, um den bestmöglichen Kommunikationskanal für die Durchführung der Kampagnen_Aktivität zu ermitteln.

Anwender

Beschreibung: Anwender sind verschiedenen Rollen und Mandanten zugeordnet. Ferner können sie als Key Account Manager für eine Firma fungieren und private Daten zu einem Ansprechpartner anlegen.

Erbt von: -

Attribute:

- `vorname: String {mandatory}`
- `name: String {mandatory}`
- `bezeichnung: String`
- `login: String {mandatory}`
- `passwort: String(6) {mandatory}`

Bemerkung

Beschreibung: Diese Klasse ermöglicht es Bemerkungen oder weiterführende Informationen einer Firma, einem Ansprechpartner und den Privatdaten zuzuordnen. Die Klasse sorgt ferner für eine formatierte und übersichtliche Ausgabe dieser Daten (vgl. Anforderungskatalog/Pflichtenheft).

Erbt von: -

Attribute:

- `text: String {mandatory}`
- `priorität_hoch: Boolean {mandatory}`
- `läuft_ab_in: Integer {mandatory, values: 0, 4, 12, noAdd, Bemerkung: 0 bedeute gleich nie, 4 bedeute gleich vier Wochen, 12 bedeute gleich zwölf Wochen.}`

Branche

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Branchen, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen.

Erbt von: -

Attribute:

- **bezeichnung:** String {mandatory, key}

Dokument

Beschreibung: Ein Objekt dieser Klasse bildet ein Dokument ab, das an eine Aktivität angehängt werden kann.

Erbt von: -

Attribute:

- **name:** String {mandatory}
- **typ:** String {mandatory, Beschreibung: die Extension einer Datei. Z.B. „pdf“ oder „ppt“.
- **file:** File {mandatory}

Firma

Beschreibung: Datenbankzugriffsklasse, die zudem alle Kontaktinformationen zu einer Firma hält und Firmenwertberechnungen durchführen kann.

Erbt von: Kontaktdaten {abstract}

Attribute:

- **firma_1:** String {mandatory, key, Beschreibung: Hier wird der rechtskräftige Firmenname eingetragen.}
- **firma_2:** String {Beschreibung: Hier wird der Firmenzusatz eingetragen.}
- **postfach:** Integer
- **url:** String

Operationen:

- **suchen()**
 - *Eingabe:* der Name einer Firma oder ein Teilname einer Firma.
 - *Ausgabe:* Liste mit allen Firmen, die der Suchangabe entsprechen.
 - *Wirkung:* Bei einem eindeutigen Suchergebnis wird direkt die Firma angezeigt, ansonsten erfolgt die Auswahl einer Firma über eine Liste.
- **firmenwertBerechnen()**
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* Der Firmenwert (Kundenwert A, B oder C).

- *Wirkung:* Ist SAP R/3 vorhanden, dann wird der Firmenwert aus der Faktura einzelner Projekte zu einer Firma berechnet. Ist SAP R/3 nicht vorhanden, dann werden einfach nur die Werte der Interessenbereiche der zu einer Firma gehörenden Ansprechpartner miteinander verglichen und es wird ein Mittelwert gebildet.

Geschäftsbereich

Beschreibung: Mandanten legen ihre eigenen Geschäftsbereiche fest. Ein Geschäftsbereich dient zur Interessensbewertung eines Ansprechpartners.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}
- kurzbezeichnung: String {mandatory, key}

Geschäftsbeziehungsstatus

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Status, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Ein Status sei z.B. „aktiv“, „inaktiv“ usw.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

Geschäftsbeziehungstyp

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Typen, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Ein Typ sei z.B. „Kunde“, „Mitbewerber“ usw.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

Interessensbewertung

Beschreibung: Ein Objekt der Klasse Interessensbewertung spiegelt einen Aktuellen- und einen Potenzial-Wert pro Geschäftsbereich eines Mandanten ab.

Erbt von: -

Attribute:

- wert_aktuell: Integer {Beschreibung: }
- wert_potenzial: Integer {Beschreibung: }

Operationen:

- aktualisiereInteressenswert()
 - *Eingabe:* Aktueller Interessenswert.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Ist die Response eines Kunden (bei einer Kampagne) erfasst, so kann der Interessenswert verändert (aktualisiert) werden.

Kampagne

Beschreibung: Jeder Mandant kann Kampagnen definieren, die auf Ansprechpartner wirken sollen. Die Klasse Kampagne setzt sich aus mehreren Kampagnen_Aktivitäten zusammen, die die einzelnen Schritte der Kampagne darstellen.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory}
- beschreibung: String

Operationen:

- erfassen()
 - *Eingabe:* Bezeichnung und Beschreibung einer Kampagne.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Leere Kampagne ist angelegt.
- aktivität_hinzufügen()
 - *Eingabe:* Auswahl einer Kampagnen_Aktivität.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Kampagnen_Aktivität ist Teil einer Kampagne.
- auswählen()
 - *Eingabe:* Eine Kampagne aus einer Liste von Kampagnen auswählen.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Eine Kampagne ist ausgewählt. Nun können Ansprechpartner der Kampagne zugewiesen werden.
- starteKampagne()
 - *Eingabe:* Kampagne und Ansprechpartner müssen ausgewählt sein.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Kampagne wird vom System

Kampagnen_Aktivität

Beschreibung: Bildet die Aktivitäten ab, die in ihrer Gesamtheit eine Kampagne bilden. Eine Kampagnen_Aktivität ist also nur eine geplante Aktivität, die anstatt einem Ansprechpartner einer Kampagne zugewiesen ist. Bei Aufruf der Funktion `kampagnenAktivitätDurchführen()` der Klasse `Aktivität` wird die `Kampagnen_Aktivität` in eine Aktivität umgewandelt, also einem Ansprechpartner zugewiesen. Zu beachten ist, dass zwei Aktivitätstypen einer `Kampagnen_Aktivität` zugewiesen werden können (eine Assoziation ist vererbt, eine ist explizit angegeben). Diese Aktivitätstypen müssen als Kommunikationstyp ausgewiesen sein.

Erbt von: Aktivität

Attribute:

- `relativ_fällig_nach_Response`: Integer {mandatory, Beschreibung: Dieser Wert bildet den Zeitrahmen in Tagen ab, wann die nächste `Kampagnen_Aktivität` auf den Ansprechpartner nach seiner Response (positiv wie negativ) wirken soll.}

Operationen:

- `erfassen()`
 - *Eingabe:* Eingabe der Aktivitätsdaten sowie Definition der Nachfolger, also ein Nachfolger bei einer erfolgreich durchgeführten `Kampagnen_Aktivität` sowie ein Nachfolger bei einer fehlgeschlagenen `Kampagnen_Aktivität` (es müssen keine Nachfolger definiert werden).
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Wird einer Kampagne zugefügt.
- `getAktivitäten()`
 - *Eingabe:* Auswahl einer Kampagne.
 - *Ausgabe:* Liste mit allen `Kampagnen_Aktivitäten`.
 - *Wirkung:* Anzeige der Liste.

KeyAccount

Beschreibung: Ein Anwender kann sich als Key Account Manager für eine Firma melden (eintragen lassen). Der Key Account Manager soll jedoch auch mandantenbezogen sein, so dass z.B. der XY AG „Herr Meier von der Firma ABCD“ zugeordnet ist (daher assoziative Klasse).

Erbt von: -

Attribute:

- `bemerkung`: String

Kontaktdaten {abstract}

Beschreibung: Hält die Kontaktdaten zu einem Objekt.

Erbt von: TelefonFaxEMailVerbindung {abstract}

Attribute:

- adresse: String {mandatory}
- plz: Integer (5) {mandatory}
- ort: String {mandatory}

Operationen:

- drucken()
 - *Eingabe:* -
 - *Ausgabe:* Papierausgabe der Kontaktdaten
 - *Wirkung:* Kontaktdaten sind gedruckt

Land

Beschreibung: Hält die Länderinformation zu einem Land. Ermöglicht dynamische Eingabe von Ländern in das System.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}
- fon_fax_prefix: String {mandatory, Beschreibung: bildet die Telefonvorwahl zu einem Land ab. Besteht aus „+“ + „Zahl“}

Mandant

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Mandanten, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Ein Mandant kann z.B. eine Firma oder eine Abteilung darstellen. Einige Tabellen sind mandantenabhängig, wie z.B. die Geschäftsbereiche. Ansprechpartner sind nur innerhalb eines Mandanten sichtbar.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

Position_Anspr

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Positionen, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Eine Position sei z.B. „Unternehmensleitung“ oder „CEO“.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

Pressemitteilung

Beschreibung: Ein Objekt dieser Klasse ist eine Pressemitteilung zu einer Firma, die dann als Information angezeigt werden kann, um eine bessere Sicht auf die Firma zu ermöglichen. Die Pressemitteilungen sind über diese Klasse in das System einzupflegen.

Erbt von: -

Attribute:

- titel: String {mandatory, frozen}
- text: String {mandatory, frozen}

Privatdaten

Beschreibung: Bildet die privaten bzw. vertraulichen Informationen zu einem Ansprechpartner ab. Nur der Ersteller hat Einsicht in diese Informationen. Diese Informationen dienen zur besseren Sicht auf den Kunden.

Erbt von: Kontaktdaten {abstract}

Attribute:

- mobil_vorwahl: Integer
- mobil_duchwahl: Integer
- geburtstag: Date

Rechte

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Rechten, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Rechte definieren die Anwendungsfälle, die ein Anwender durchführen darf.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

Rolle

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Rollen, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Rollen sind eine Sammlung von Rechten, so dass nur die Rollen den Anwendern und nicht die einzelnen Rechte einem Anwender zugewiesen werden müssen.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

TelefonFaxEMailVerbindung {abstract}

Beschreibung: Hält die Telefon-, Fax- und eMail-Daten zu einem Objekt.

Erbt von: -

Attribute:

- fon_vorwahl: Integer
- fon_anschluss: Integer
- fon_durchwahl: Integer
- fax_vorwahl: Integer
- fax_anschluss: Integer
- fax_durchwahl: Integer
- eMail: String

Operationen:

- wählen()
 - *Eingabe:* Telefon- bzw. Faxnummer muss eingegeben sein.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Mit CTI wird die Telefonnummer bzw. Faxnummer direkt aus dem System heraus gewählt.
- eMailSenden()
 - *Eingabe:* eMail-Adresse muss eingegeben sein.
 - *Ausgabe:* -
 - *Wirkung:* Standart eMail-Programm wird geöffnet.

Titel_Anspr

Beschreibung: Ermöglicht das dynamische Einpflegen von Titeln, so dass diese nicht statisch im System verankert werden müssen. Ein Titel sei z.B. „Dr.“ oder „Prof.“.

Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key}

VarFeld

Beschreibung: VarFelder können dynamisch gepflegt werden, so dass diese nicht statisch im System verankert sind. Ein VarFeld beschreibt immer eine Eigenschaft bzw. Zustand, der mit ja oder nein zu beantworten ist (im GUI wird dieses also als Checkbox dargestellt). So kann ein Mandant einem Ansprechpartner eigene Informationen zuweisen. Beispiel: Unternehmenszeitung ja? oder nein?

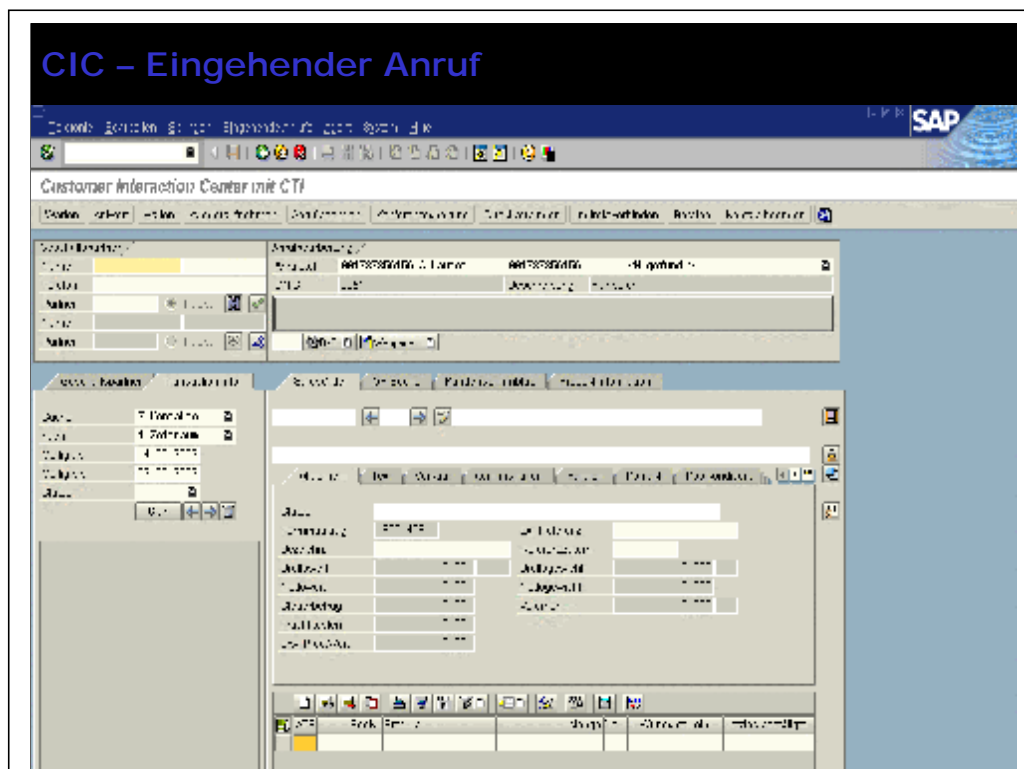
Erbt von: -

Attribute:

- bezeichnung: String {mandatory, key, Beschreibung: z.B.: Unternehmenszeitung}
- wert: Boolean {mandatory}

Im Folgenden werden die einzelnen Arbeitsschritte in Form von Screen Shots dargestellt, um einen Eindruck der implementierten Anwendung zu vermitteln.

- Computer Telephony Integration (CTI)
 - Identifikation der Rufnummer des Auftraggebers
- Sofortige Sicht auf alle zum Kunden erfassten Daten
 - Sämtliche im CRM erfassten Belege wie Kontakte, Aufträge, etc.
- Beschleunigte Auftragsanlage
 - Alle relevanten Daten für Auftragsanlage sofort verfügbar
- Erfassung von Interaktionen, für die im R/3 keine Belege vorhanden sind
 - Kontakte, Aufgaben, Beschwerden, etc.
- Durchführung von Tele Sales / Marketing Aktionen
 - Abarbeiten von Telefonlisten



Telefonie Benutzer Drucken Eingabemaske Agent System HSK

Customer Interaction Center mit CTI

Warten Anrufer Hallen Wartungsaufnahmen Anruf beenden Konferenzschaltung Direkt verbinden Indirekt verbinden Beraten Kontakt beenden

Geschäftspartner

Name: Becker Berlin
 Telefon: 01787556196
 Partner: 5291
 Haupt

Anruferbearbeitung

Anrufstat:
 DNIS:
 Beschreibung:

Geschäftspartner Transaction Info

SalesOrder CP-Suche Kundenstammbaum Produkt Information

Suche 7 Kontakte
 nach 1 Zeitraum
 Gültig ab 15.05.2002
 Gültig bis 04.06.2002
 Status

Kopfdaten/Postenübersicht Postenübersicht/detail Postenübersicht Postendetail

Allgemein Text Verkauf Administration Partner Kontakt Konditionen

Status Öffnen Öffnen Weiter Status

Terminauftrag	Ed. Referenz
18001510	
Bezeichnung	Referenzdatum
Bruttowert	Bruttogewicht
0,00	0,000
Nettowert	Nettogewicht
0,00	0,000
Steuernbetrag	Volumen
0,00	0,000
Frachtkosten	
0,00	
ew. Prod./Verd.	
0,00	

No. gung Vorgangsbezeichnung

No. gung	Vorgangsbezeichnung
04.06.2002	Beschwerde 32
04.06.2002	Kunde will inform... 21
03.06.2002	Auftrag Prospekt 18001510

ATP PostN Produkt Menge/Vo. 1. Wunschtermin Letztes bestätigte...

[illegible]

CIC – ... und einem Kollegen zuordnen

The screenshot shows the SAP Business Workplace interface for 'THALER'. The left sidebar displays a navigation tree with folders like 'Eingang', 'Ungesehene Dokumente', 'Workflow 871', 'Termine', 'Fehlende Einträge', 'Aktivitäten', 'Ausgang', 'Wiederanfrage', 'Persönliche Ablage', 'Allgemeine Ablage', 'Abonnements', 'Papierkorb', and 'Objekthistorie'. The main area is titled 'gruppiert nach Priorität' and shows a list of contacts. Below the list, there is a detailed view for a specific contact.

Vorgangsart	Kontaktpart - Name	Bezeichnung	Priorität - Text
Kontakt	Andreas Thaler / ...	Beschwerde	sehr hoch
Kontakt	Andreas Thaler / ...	Kunde will Informationen über ...	mittel

Below the list, the details for the selected contact are shown:

Vorgangsbez.	Beschwerde	Kontakt
Beginn	04.06.2002 15:31	Kontaktpartner
Ende	04.06.2002 15:32	Ansprechpartner
Priorität	sehr hoch	Meine Rolle
		Verantwortlicher

CIC – Sofortige Auftragsanlage

The screenshot shows the SAP Customer Interaction Center (CIC) interface with CTI. The top bar includes buttons for 'Warten', 'Antwort', 'Höfen', 'Wiederaufnehmen', 'Anruf beenden', 'Konferenzschaltung', 'Direkt verbinden', 'Indirekt verbinden', 'Senden', and 'Kontakt beenden'. The main area is divided into several sections:

- Geschäftspartner:** Displays contact information for 'REP_BF1_Test2'.
- Anrufliste:** Shows a list of incoming calls with details like 'Anrufzeit', 'DNIS', and 'Beschreibung'.
- Geschäftspartner - Transaction Info:** Provides a summary of the transaction, including 'Suche', 'nach', 'Gültig ab', 'Gültig bis', and 'Status'.
- SalesOrder - GP-Suche - Kundenstammbaum - Produkt Information:** Displays detailed information about the sales order, including 'Status', 'Terminauftrag', 'Bezeichnung', 'Auftrag Produktinformation', 'Bruttowert', 'Nettowert', 'Grundertrag', 'Frachtkosten', and 'erw. Prod. Wert'.

CIC – Reklamation: Folgebeleg anlegen

Telefonie Bearbeiten Sprünge Eingehende Anrufe Agent System Hilfe

Customer Interaction Center mit CTI

Warten Antwort Halten Wiederaufnehmen Anruf beenden Konferenzschaltung Direkt verbinden Indirekt verbinden Beraten Kontakt beenden

Geschäftspartner Transaction Info SalesOrder GP-Suche Kundenstammdat Produkt Information

Suche 7 Kontakte
nach 1 Zeitraum
Gültig ab 15.05.2002
Gültig bis 04.06.2002
Status

Vorgang C Vorgangsnummer

Einzelnummer Positionen Vorgangsdaten

Reklamation 5000000

Auftraggeber 20022002 FEP_BP1_Test2 / D-71631 Freiburg/N

Ansprechpartner 20022002 FEP_BP1_Test2 / D-71631 Freiburg/N

Ext. Referenz Ref. Datum

Vorgangsbezeichnung Auftrag Produktinforma... Priorität 3 hoch

Status

Fehlerbeschreibung

Produkt 1990003301 Prospektur Pumpe 100

Menge 5 ST

Grund C1202 12 Qualität: Artikel beschädigt

Fehlerklasse 33

Fehleranzahl 1

Testart Sprache

Reklamation Deutsch

Interne Notiz

Lösungsvorschlag

Ware ist beim Transport infolge Handlingsfehler beschädigt worden

DE Deutsch

CIC – Reklamation: Fehler wieder gutmachen

Telefonie Bearbeiten Sprünge Eingehende Anrufe Agent System Hilfe

Customer Interaction Center mit CTI

Warten Antwort Halten Wiederaufnehmen Anruf beenden Konferenzschaltung Direkt verbinden Indirekt verbinden Beraten Kontakt beenden

Suche 7 Kontakte
nach 1 Zeitraum
Gültig ab 15.05.2002
Gültig bis 04.06.2002
Status

Vorgang C Vorgangsnummer

Schadensnummer Positionen Vorgangsdaten

5000000 r Open

Positionen Positionsauswahl

Pos/Vorgang	Üb.	Produkt	Menge	WME	Codegruppe	Code/Grp
2300 Return		1990003301	5	ST	202	12 Gur
2310	2000	1990003301	5	ST		

18B919014C5G7A4784E4A4DME3C21E51 2000 1990003301 Prospektur Pumpe 100

Analyse Organisation Partner Status Aktionen Aufgaben Preise

Aktion	Status	Erstdatum	Ersteller
Deutsch		04.06.2002	THALER
Leadschritt		04.06.2002	THALER
Erstbearbeitung		04.06.2002	THALER
Aufgabe anlegen		04.06.2002	THALER

... und die Wiederholung des Fehlers vermeiden

Customer Interaction Center mit CTI

Warten Antwort Halten Wiederaufheben Anruf beenden Konferenzschaltung Direkt verbinden Indirekt verbinden Beraten Kontakt beenden

Geschäftspartner Transaction Info SalesOrder GP-Suche Kundenstammsatz Produkt Information

Suche 7 Kontakte
nach 1 Zeitraum
Gültig ab 15.05.2302
Gültig bis 04.06.2302
Status
Start

Vorgang G Vorgangs... Nummer

Schalteranruf Portiondetail Vorgangsdetails
\$0000000 (Offen)

Analyse Administration Organisation Partner Status Aktionen Aufgaben

Sachverhalt

Detaillieren zum Sachverhalt

Katalog
Codegruppe
Code
Fehleranzahl 0 Customizing
Fehlerklasse

Schlagwort	Codegruppe	Code	Kurztext	Katalog	Ks
Grund	Z02	12	Qualität Artikel beschädigt	C1	Re
Ursache	Z02	13	Qualität Speedreut	C2	Ur
Maßnahme	Z02	13	Qualität Audit mit Spätkonformitäts durchführen	C3	Kz